

Grundlagen

für das

USUW

Umfassende-**S**ystemische-
Unternehmens-**W**andel
Systemkonzept

Inhaltsverzeichnis

1. Mit dem USUW - Systemkonzept der Konkurrenz voraus (Vorwort)

- Die Ketten der Vergangenheit sprengen
- Erfolg ist mehr als Sieg
 - Wer sind die Beteiligten eines Unternehmens?
- Die Bedürfnisse aller relevanten Interessentengruppen / Beteiligten erfüllen
 - Kunden als Beteiligte
 - Zulieferer als Beteiligte
 - Mitarbeiter als Beteiligte
 - Eigentümer als Beteiligte
 - Öffentlichkeit als Beteiligte

- Das lernende Unternehmen
 - Potentiale freilegen und Wettbewerbsvorteile sichern
 - Ideen
 - Entwicklungsstufen
 - Epoche

- Die Geheimnisse des Erfolges
- Aktives Management
- Neues Denken und Handeln wird notwendig
- Verbesserung statt Kostensenkung
- Umfassendes (ganzheitliches) statt linearem Denken
- Das Marketing muss sich ändern
- Leistungsmessung Spät- / Frühindikatoren
- Ständige Verbesserung
- Denken in Zusammenhängen

2. Das USUW - Systemkonzept hat viele Gesichter

- Grundlagen des Systemkonzeptes
- Beschreibung
- Kernaussagen
- Strategisches Denken und Handeln
- Der Aufbau des Systemkonzeptes
- Realisation des Vier - Ebenen Systemkonzeptes
 - Ausgangspunkt
 - Vier Ebenen der Unternehmensführung
 - Marketing / Wettbewerbsschauplätze
 - Beeinflussungshierarchie des Marktes
 - Erweiterte Handlungskompetenzen werden notwendig
 - „Neue“ Führung
 - Beeinflussungshierarchie des Menschen

- **Das USUW - Systemkonzept: Wann, Warum, Wer, Was, Wie?**
 - **USUW - Wann?**
 - **USUW - Warum?**
 - **USUW - Wer?**
 - **USUW - Was?**
 - **USUW - Wie?**

3. Die Prozesse des Systemkonzepte

- **Der USUW- Prozess - Schaubild**
- **Bausteine**
- **Wachstumspotentiale / Kernelemente**
- **Effizienzbausteine / Wachstumsgrundlagen**
- **Wirkungsmechanismus**

Zu 1.

Mit dem **USUW-Umfassenden-Systemischen-Unternehmens-Wandel** Systemkonzept der „Konkurrenz“ voraus!

„Eine Schwierigkeit überwindet man nicht dadurch, dass man beharrlich an ihr arbeitet, sondern oft dadurch, dass man an der Nächsten arbeitet. Bestimmten Menschen und bestimmten Dingen muss man sich seitwärts nähern“.

André Gide 1924

Einen Wettbewerbsvorteil zu gewinnen und zu behalten ist der Schlüssel des Erfolges auf allen Wegen des Lebens, auf dem Spielfeld, auf dem Weg zum Marktführer so wie im Vorstands- (Geschäftsführer-)zimmer. Beim Sport zeigt die Anzeigetafel pausenlos Informationen über Gewinner und Verlierer des Wettkampfes. Sie ist ein klares Signal für Erfolg oder Misserfolg. Für die Führungskräfte der deutschen Wirtschaft gibt es keine Anzeigetafel; belohnt werden sie mit der besten Intuition - oder dem „Riecher“ für die Launen des Kunden und des Marktes und dafür, wie man sie nutzen kann.

Doch auch Tradition und Intuition sind kein absoluter Ersatz für proaktive, ganzheitliche, dynamische und individuelle Führung. Dieses hier vorgestellte Unternehmens-Entwicklungs-System erweist sich als ein Frühwarnsystem (vor Allem mit den Ergebnissen der Erhebungsinstrumente), um bevorstehende oder schon vorhandene Probleme zu erkennen. Die gewonnen Erkenntnisse liefern eine Grundlage für Ganzheitlichkeit, unter Einbeziehung aller beschriebenen Steuerungsebenen / Wachstumspotentiale, um Wachstum zu erreichen und Marktführer zu bleiben oder zu werden.

Das Systemkonzept ist ebenso als ein Verfahren zu verstehen, das auf die Steigerung der Effizienz (= *besonders wirtschaftlich, leistungsfähig*) und Effektivität (= *wirkungsvoll im Verhältnis zu den aufgewendeten Mitteln*) ausgerichtet ist, um den Wert **aller** Interessentengruppen (Beteiligten) zu steigern. Es nutzt das vorhandene Potential dynamisch, um die vorhandenen Kernkompetenzen bzw. die kritischen Erfolgsfaktoren fokussiert einzusetzen und trägt letztendlich auch zu einer mentalen Transformation (Einstellungsänderung) im Unternehmen bei, indem viele althergebrachte Zöpfen abgeschnitten werden können und Offenheit für die Veränderungen und neue Herausforderungen gefördert werden.

● **Die Ketten der Vergangenheit sprengen**

Die Geschichte ist eine große Lehrmeisterin; sie zeigt unparteiisch, was funktioniert hat und was nicht. In einer Organisation kann die Geschichte hingegen ein Gefängnis sein, das Wachstum und Lernen verhindert. „Tradition“ (denken im Gestern) kann eine Scheuklappe sein, die die Wirklichkeit verdeckt und die Sinne des Managements und der Organisation blockieren. Institutionalisierte Erfolgsrituale werden wiederholt, aber in einer Welt des stetigen Wandels werden sie immer irrelevanter. Ein Unternehmen, das glaubt, es hätte alle Antworten und könne nichts lernen, hat gar keine Antworten.

Das Entwicklungssystem ist ein Konzept, das die Fesseln der Vergangenheit sprengen kann und neues Denken und Handeln fördert. Es verabreicht der Organisation vorsichtig Realität in verdaubaren Dosen und bringt so neue Ausblicke, Ziele, Methoden und Modelle in das Dämmerlicht der Vergangenheit. Das einmal begonnene ganzheitlich dynamische Denken und Handeln bleibt Bestandteil allen Tuns im Unternehmen, auch bei größter Bedrängnis. Jeder Mitarbeiter, der mit der Botschaft des neuen Denkens in Berührung kommt, ist für immer verändert; er wird die Organisation nie mehr im alten Licht sehen. Die individuell gewonnen Erkenntnisse können zu einer „Palastrevolution“ führen, selbst wenn das Sicherheitssystem meldet, dass vermeintlich alles in Ordnung sei. Veränderung (im Denken und Handeln) ist nicht zu verhindern oder zu bremsen, wenn sie einmal in Gang gekommen ist.

Wer sich auf dieses Konzept einlässt, muss also wissen, dass sich zwangsläufig vieles ändert, sobald der Prozess begonnen hat. Aufgrund seiner pragmatischen und zugleich wissenschaftlichen (s. USUW - theoretisch philosophische Begründung) Strukturierung - **Erfolgsaspekte** (Theorie), **Erfolgsfaktoren** (Methoden) und **Erfolgsinstrumente** (dazu an anderer Stelle mehr), wird es ein neues, bislang nicht gesehenes Licht auf die gelebte Praxis werfen. Es wird die ausgeschöpften und unausgeschöpften Potentiale der Organisation offenlegen oder darstellen, es wird Statik gegen Dynamik ersetzen. Wo Probleme im Denken und Handeln aufgedeckt werden, wird die Leistungslücke in ihrem ganzen Ausmaß sichtbar und zukunftsorientiert verändert. Das Konzept erzwingt klare Erkenntnisse der Fähigkeiten, Leistungen und deckt unausgeschöpfte Potentiale des Unternehmens auf und forciert proaktives Handeln. Objektiv dargestellt und umgesetzt bietet das Konzept unaufhaltsame Antriebskräfte der Veränderung, so meine Überzeugung.

Wenn Sie also den Status quo bewahren wollen, lassen Sie die Finger von diesem Systemkonzept. Wenn Sie stehen bleiben wollen wo Sie stehen, geborgen in dem Wissen, dass Sie tun was Sie können, lassen Sie die Finger von diesem Systemkonzept. Wenn ganzheitlich - dynamisches Denken und Handeln nicht nach Ihrem Geschmack sind, lassen sie Finger von dem Systemkonzept. Dieses Systemkonzept öffnet die Organisation für Veränderungen im Denken und Handeln und zwingt zu Demut (klingt pathetisch, ist aber in derzeitigen Krisensituation angebracht). Es ist eine ernüchternde Lektion herauszufinden, welchen Rang, welche relativen Kompetenzen und welche Orientierung das Unternehmen hat. Ohne dieses Systemkonzept lässt sich die „Leistungsillusion“ aufrechterhalten, die sich die Organisation sorgsam aufgebaut hat. Dieses Konzept bringt neues Denken, kreative Spannung und vielleicht Unsicherheit und Angst in die althergebrachten Praktiken einer Organisation. Es liefert die Steine, um den Weg zur Marktführerschaft und zum langfristigen Erfolg zu pflastern.

*„Die Sprosse einer Leiter war nie zum Ausruhen gedacht,
sondern nur dazu, den Fuß eines Menschen lange genug zu halten,
dass er den anderen etwas höher setzen kann“.*

Thomas Henry Huxley

● Erfolg ist mehr als Sieg

Das ständige Streben nach Überlegenheit und somit nach Marktführerschaft ist das allgegenwärtige Ziel des Konzeptes. Dieses Systemkonzept ist kundenorientiert; ob der Kunde innerhalb oder außerhalb der Organisation ist - es gibt die Erwartungen an die Leistung vor und ist letztlich „Richter“ der Qualität. Kunden bevölkern die Wirtschaft. Ein Kunde ist jeder, der ein Interesse an den Aktivitäten des Unternehmens hat oder direkt oder indirekt beteiligt ist.

Eine andere Sichtweise der Anforderungen an eine moderne Organisation, drückt der Begriff der **Beteiligung** aus. Beteiligter ist ein weiter gefasster Begriff als Kunde (im Konzept als relevante Interessentengruppe beschrieben), der anzeigt, dass eine Dienstleistung oder Ware als Endpunkt einer Wertschöpfungskette geliefert wird. Ein Beteiligter hat ein zeitlich ausgedehntes Interesse an dem Unternehmen, es endet nicht wenn ein Produkt versandt oder eine Dienstleistung erbracht ist. Beteiligte sind also eng mit der Organisation verbunden und von ihrem Überleben anhängig.

Wer sind Beteiligte eines Unternehmens?

Die Beteiligten sind Kunden, Mitarbeiter, Zulieferer, Eigentümer, und die Öffentlichkeit. Diese fünf Gruppen sind in ihrem physischen und finanziellen Wohlergehen von dem Unternehmen abhängig. Die Organisation ihrerseits könnte ohne ihre ständige Unterstützung nicht funktionieren. Die Aufrechterhaltung all dieser Beziehungen kostet einen erheblichen Anteil an Ressourcen eines Unternehmens. Tatsächlich lässt sich kaum ausmachen welche Kosten eines Unternehmens nicht in irgendeiner Weise durch eine Beziehung zu den Beteiligten verursacht werden.

Auf die Bedürfnisse der Beteiligten zu reagieren ist eine Grundvoraussetzung für das „gesunde“ Überleben eines Unternehmens. Überleben heißt „Spitzenleistung“ erbringen - und zwar immer. Um dies zu erreichen muss ein Unternehmen weit über die derzeitig praktizierten Dinge, wie z.B. Kostensenken, hinausgehen und nach Wegen suchen vorhandene Produkte und Dienstleistungen zu verbessern, neue Märkte zu erschließen und die heutigen Kunden aufzubauen (horizontale und vertikale Expansion / Wachstum). Aus einer breiten Palette konkurrierender Verbesserungsmöglichkeiten und Chancen, muss das Management diejenigen wählen, die den Beteiligten insgesamt die meisten Vorteile bringen. Die Herausforderung für das Management liegt in der Entscheidung, wie der **Wert** des Unternehmens zu steigern ist, ohne die Interessen einer Gruppen der Beteiligten einzuschränken, d.h. **Stakeholder** und nicht **Shareholder Value**.

Daraus wird aber schon deutlich, dass in der Vergangenheit mit den einseitig auf Finanzen und Kosten ausgerichteten Maßnahmen die Bedürfnisse der Beteiligten nicht oder nur zum Teil befriedigt werden können. Es müssen weitere Perspektiven mit einbezogen werden, nämlich die Perspektiven Beziehung und Zukunft / Innovation.

Das Systemkonzept bietet dem Management Theorien, Methoden, Verfahren und Instrumente, um folgenschwere Entscheidungen über die Zuteilung von Ressourcen und die strategische Ausrichtung der Organisation zu treffen. Dies tut es, indem es Wachstumspotentiale, Effizienzbausteine und Instrumente anbietet und somit Aktivi-

tätsvorschläge und objektive Bewertungen der Bemühungen des Unternehmens liefert, um die Bedürfnisse **aller** Beteiligten zu befriedigen.

In einer freien Marktwirtschaft hat jeder Beteiligte alternative Möglichkeiten der Investition. In dem Spiel, welches das Management spielt, geht es deshalb nicht darum, das Produkt schneller oder billiger auf den Markt zu bringen, dies sind zwar wichtige Mittel, um einen Wettbewerbsvorteil zu gewinnen, aber sie sind nur ein Teil der Herausforderung und führen nicht zu Überlegenheit. In Wirklichkeit ist die Führung eines Unternehmens einem brutalen Konkurrenzkampf um die Ressourcen zu sichern und zu vermehren ausgesetzt, die dem Unternehmen von seinen verschiedenen Beteiligten anvertraut werden. Nur wenn man die Leistung des Unternehmens mit den Erwartungen dieser Beteiligten in Einklang bringt, kann man das Spiel langfristig gewinnen.

● Die Bedürfnisse der relevanten Beteiligten erfüllen

Jeder Beteiligte hat andere Bedürfnisse, deren Erfüllung er von dem Unternehmen erwartet. Ein Ausgleich, dieser zum Teil konkurrierenden Ansprüche ist unmöglich, ohne Informationen darüber, welche Interessen dies sind, wie gut sie zur Zeit erfüllt werden und welche Möglichkeiten es gibt, die gegenwärtige Leistung zu verbessern. Viele dieser Fragen können von Führungskräften nicht aus der anonymen Atmosphäre eines „Büros“ beantwortet werden. Um Überlegenheit im Sinne von Marktführerschaft zu erhalten, muss man das **„entweder oder“** vergessen und zum **„sowohl als auch“** überwechseln, muss man das Geschäft „Spiel“ ganzheitlich sehen und über die Organisation hinaus blicken und mit diesem Systemkonzept, sowie verwandten Techniken und Verfahren die Schichten des Status quo abtragen. Dann erhält man eine neue Ausrichtung im Sinne neuen Denkens und Handelns.

Es darf allerdings mit Entschiedenheit nicht darum gehen, in Schönwetterperioden ein eindimensionales „Jahr des Customer Focus“, wenn's besser geht dann „ein Jahr der Human Resources“ und wenn's noch besser geht, gar „ein Jahr der Umwelt“ zu propagieren. Die möglichen Folgen: Die Organisation wird „fat and happy“, die Finanzzahlen verschlechtern sich und es wird oft eine folgenschwere 180° Kehrtwendung vollzogen. Kurzfristiger „Shareholder Value“ heißt dann wieder das Zauberwort: „lean and mean“ wird eindimensional gefordert.

Das Systemkonzept geht davon aus, dass das Unternehmen langfristig im Wettbewerb nur dann erfolgreich bestehen kann, wenn es ihm gelingt, die Bedürfnisse aller für sie relevanten Beteiligten (Interessengruppen) gleichzeitig zu berücksichtigen. Die Kunst der situativen Balancefindung ist gefragt. Das Systemkonzept spricht in diesem Zusammenhang von einem parallelen Managen der vier Steuerungsebenen / Wachstumspotentiale, in denen die Beteiligten zugeordnet werden können, wie z.B.

Ebene 4	Zukunft	➔	Ökologie / Umwelt (Öffentlichkeit)
Ebene 3	Markt	➔	Kunden / Mitarbeiter
Ebene 2	Bewegung	➔	Lieferant
Ebene 1	Finanzen	➔	Eigentümer

Damit wird ein nachhaltiger „Stakeholder - Value“ – Ansatz vertreten.

Formel: Ganzheitlicher Stakeholder - Value
= Shareholder Value + Human Ressource Value + Customer Value
+ Supplier Value + Puplic Value

Dies gilt es bei der Entwicklung, Umsetzung und Evaluierung der Erfolgsziele und Maßstäbe zu berücksichtigen. Dabei liegt bei diesem Systemkonzept der Schwerpunkt auf der ganzheitlichen Evaluation und Umsetzung im Sinne eines langfristigen Aufbaus von Loyalität eines jeden Beteiligten mit dem Unternehmen. Man muss dabei beachten, dass fehlende Loyalität auf Dauer eine Verschleuderung von Finanz- und Wissensressourcen darstellt und Loyalität nur besteht, wenn die Rahmenbedingungen über eine längere Zeit stimmen (vgl. Reichfeld 1996)

Um dies zu erreichen, muss unterschieden werden zwischen einer einseitigen und kurzfristigen Gewinnmaximierung (dem kurzfristigen Shareholder Value - Ansatz) und einer interessengruppenorientierten (Beteiligten) langfristigen Gewinnerzielung (dem nachhaltigen Stakeholder Value - Ansatz). Dieser System - Ansatz stellt eine Kombination des langfristigen Stakeholder - Ansatzes mit dem Shareholder - Ansatz dar, d.h. es handelt sich um eine finanzwirtschaftlich sinnvolle langfristige Strategie, die nicht nur den Eigentümern / Anteilseigner, sondern auch den Kunden, den Lieferanten, den Mitarbeitern und der Öffentlichkeit nachhaltigen Nutzen stiftet.

Dieser Systemkonzept - Ansatz gilt in gleicher Weise für Klein-, Mittel- und Großunternehmen. Der einzige Unterschied ist die Intensität der Ausgestaltung der eigenen Maßnahmen zur Entwicklung und Pflege der Zusammenarbeit mit den jeweiligen Beteiligten (relevanten Interessentengruppen).

➤ **Kunden als Beteiligte**

Ein externer Kunde erwartet andere Leistungen als ein Eigentümer / Anteilseigner. Als Abnehmer der Produkte und Dienstleistungen eines Unternehmens verlässt sich der Kunde auf Qualität, pünktliche Lieferung und angemessene Preise dieser Leistungen, sowie auf die Bereitschaft der Organisation, Bitten zu erfüllen - auch im Interesse des eigenen Überlebens. Der Kunde ist immer bestrebt mit dem „Gekauften“ möglichst viel Wert zu erhalten. Und wenn die Leistung eines Unternehmens diese Erwartungen nicht erfüllt (oder übertrifft), wird der Kunde sich anderweitig umsehen.

Der Kunde ist möglichst bestrebt, für jeden Euro, den er für Güter oder Dienstleistungen ausgibt, den größten Wert zu erhalten. Wert bedeutet freilich nicht nur der Preis; selbst der Laufkunde erwartet Qualität, pünktliche Lieferung und Entgegenkommen.

Wertschöpfung umfasst alle Mittel zur Schaffung von Qualität, Service und Kundenzufriedenheit, die in den verschiedenen Wirtschaftsbereichen entwickelt worden sind, aber sie kombiniert sie so, dass das Ganze größer ist als die Summe ihrer Teile. Eine wirklich integrierte Wettbewerbsphilosophie wird nötig sein, wenn Unternehmen die Vielzahl von Herausforderungen bewältigen wollen, die sich Führungskräften heute stellen. Kurzfristige Konzepte und halbe Strategien werden nicht mehr ausreichen, um im heutigen Wettbewerb erfolgreich zu sein. Ein Unternehmen muss wissen, ob es die Erwartungen der Kunden in all diesen Dimensionen erfüllt. Das Systemkonzept kann helfen diesen Anforderungen gerecht zu werden.

Hinweis: Im Menüpunkt Leistungen sind unter dem Unterpunkt Tests / Erhebungen Instrumente vorhanden, die relevante Erkenntnisse über Kunden liefern.

➤ **Lieferanten als Beteiligte**

Die Kehrseite der o.a. Darstellung ist die Perspektive des Zulieferers. Zwar kann das Unternehmen von seinen Optionen als Kunde (er ist ja auch Kunde) Gebrauch machen (sie kann z.B. den Zulieferer wechseln), aber diese Alternative hat ihren Preis. Zulieferer haben ein erhebliches Interesse am Erfolg ihrer Kunden. Sie mögen bei einer eventuellen Liquidation bevorzugte Gläubiger sein, aber das heißt nicht, dass sie ihr Geld je sehen werden, wenn das Unternehmen scheitert. Deshalb ist es im Interesse des Zulieferers, dafür zu sorgen, dass seine Kunden erfolgreich sind und genug Geld einnehmen, um die Güter und Dienstleistungen die sie bei ihm kaufen, bezahlen zu können. Beide Seiten der Beziehung Käufer - Verkäufer haben ein materielles Interesse am Wohlergehen des anderen.

➤ **Mitarbeiter als die eigentlich Beteiligten**

Mitarbeiter sind die wichtigste Ressource, die ein Unternehmen hat. Sie sind die Augen, Ohren und Gehirne, die Pläne entwickeln und sie durchführen, damit der Wert eines Unternehmens wächst. Außerdem wahren sie langfristig die Interessen der anderen Beteiligten. Nach Michael Dertouzos (Entwickler der Markentechnik) bedeutet das, dass sich das Engagieren des „ganzen“ Mitarbeiters für die Beteiligung an Entscheidungen wie auch an Belohnung, als eine Voraussetzung des Erfolges eines Unternehmens darstellt.

Wertschöpfung (Differenz zwischen Produktions- / Herstellungswert und den Vorleistungen) ist das Herzstück der Aktivitäten einer Organisation. Das Systemkonzept liefert die Daten (durch entsprechende Tests/Erhebungen), mit denen man verstehen und beurteilen kann, welchen Wert die Ressourcen der Organisation haben. Die Messkriterien, die im Laufe eines ganzheitlichen Projektes (vor allem in der Analyse- und Interpretationsphase) entwickelt werden, weisen den Weg zur Überlegenheit im Sinne ständiger Verbesserung und Bestleistung, sie fördern die Interessen der an der Organisation Beteiligten und die langfristige Wettbewerbsposition des Unternehmens. Man muss bedenken, dass zwar die Maße (Zahlen, Daten, Fakten) den Weg weisen, aber die Menschen innerhalb der Organisation Maße in Handeln umsetzen und Handeln in Mehrwert.

➤ **Eigentümer als Beteiligte**

Die Führung eines Unternehmens ist sich der Verpflichtung gegenüber den Eigentümern / Anteilseignern wohl bewusst. Die vorherrschenden Maßstäbe für den Erfolg eines Unternehmens bestehen in der Erfüllung der Bedürfnisse aller Beteiligten (auch Gläubigern), es sind Dividenden, Aktienkurs, Ertrag des investierten Kapitals und ähnliche finanzielle Parameter. Diese traditionellen Daten beruhen auf den Zahlen, die die Buchhaltung liefert und die über die verschiedenen Medien (Organisationsmittel) zur Verfügung stehen.

Obwohl positive Zahlen aus solchen Daten mit Recht auch zum Erfolg eines Unternehmens zählen, ist die Wertschöpfung für die Beteiligten damit nicht zu Ende.

Warum? Weil der Eigentümer / Anteilseigner des Unternehmens, ob er in ihm aktiv ist oder nicht, Mittel investiert hat, die von den anderen Beteiligten genutzt werden, um die Wertschöpfungskette des Unternehmens zu unterstützen. Diese Mittel, oder der Cash-Flow den sie ermöglichen, sind das Lebenselixier der Organisation. Zwar haben Buchhaltungs-Guru's erst vor kurzem ihre Aufmerksamkeit darauf gerichtet, externen Nutzern von Buchhaltungsinformationen (d.h. dem Markt) Cash-Flow - Zahlen zu liefern, doch jeder Geschäftsmann und jede Geschäftsfrau kann sagen, dass das Ende der Liquidität den Todesstoß des Unternehmens bedeutet. Die Liste großer Unternehmen die in den Bilanzen gut aussahen, aber an mangelnder Liquidität zugrunde gingen, ist lang und voller bekannter Namen.

Wert hängt für die Beteiligten also von einem gesunden Cash-Flow ab, der dem Unternehmen das Interesse der anderen Beteiligten erhält.

Steigender Marktwert und ein gesunder Cash-Flow sind nur zwei der Ansprüche, die der Eigentümer / Anteilseigner an die Organisation stellt; der dritte ist ein langfristiges Engagement dafür, dass das Unternehmen überlebt und wächst. Unter den Beteiligten haben die Eigentümer / Anteilseigner, neben den Mitarbeitern, das vitalste Interesse an einem gesunden, überlebensfähigen Unternehmen. Die von den Eigentümern / Anteilseignern investierten Ressourcen zahlen sich nur aus, wenn das Unternehmen auf Dauer erfolgreich operiert und eine langfristige Wertschöpfung sicher gestellt ist.

Dies ist eine der größten Herausforderungen für das Management heute. Unablässiger und zweifelhafter Druck von der Umwelt (auch von den Finanzmärkten) treibt oft zu kurzfristigen Entscheidungen, die für das Unternehmen letztlich eine Katastrophe bedeuten können. Weil ein Unternehmen nach dem anderen mit Schwierigkeiten konfrontiert ist, wird immer häufiger versucht Wege zu finden, diese unsichtbaren aber machtvollen Kräfte zu bekämpfen. Privatisierung im Sinne von Outsourcing ist ein praktiziertes Beispiel (unter anderem), um den Druck abzuschütteln, aber langfristig ist dies kein erfolgsversprechender Weg. Das Ziel muss „anhaltendes Wachstum“ sein, dies ist im Interesse aller Beteiligten.

● **Öffentlichkeit als Beteiligte**

Jedes Unternehmen ist ein Teil der Öffentlichkeit, von der es durch Infrastruktur, öffentliche Einrichtungen, Bildungssysteme oder Kulturangebote partizipiert. Nur eine florierende Infrastruktur stellt auf Dauer die Basis einer erfolgreichen Mitarbeiterzufriedenheit und somit Unternehmenserfolg dar. Das Unternehmen muss (sollte) deshalb aktiv das Umfeld (die Öffentlichkeit) mitgestalten.

Gestaltungsfaktoren können sein:

- Lebensqualität der Kommune (Stadt, Gemeinde, Dorf),
- Eingliederung neuer Mitarbeiter in der Kommune,
- attraktives Vereinsleben,
- Pflege der Landschaft,
- offene Informationspolitik,
- Mitarbeiter aktiv in Stadt, Gemeinde.



Gruppen der Beteiligten (relevante Interessentengruppen)



● Das lernende Unternehmen

➤ Potentiale freilegen und Wettbewerbsvorteile sichern

Unternehmen die sich im Wettbewerb behaupten wollen, müssen sich laufend weiterentwickeln. Dieser Bedingung kommt das Systemkonzept voll nach. Das lernende Unternehmen lernt nicht nur als Organisation, sondern bietet auch allen seinen Beteiligten (Kunden, Zulieferer, Eigentümer, Mitarbeiter, Öffentlichkeit) Möglichkeiten zum Lernen und zur jeweiligen individuellen Weiterentwicklung.

Das „ganzheitlich dynamisch (lernende) Unternehmen“ bietet ein Konzept, das durch vielfältige Faktoren das Lernen möglich macht. Es lässt sich nicht einfach durch die traditionellen Methoden von „Trainings“ verwirklichen. Es kommt nur im Zuge eines Lernprozesses des gesamten Unternehmens zustande, allerdings unter der Voraussetzung, dass die Führungskräfte / Entscheider den Prozess „top down“ aktiv gestalten und begleiten.

„Ein ganzheitlich dynamisch lernendes Unternehmen ist eine Organisation, die den Lernprozess aller Beteiligten fördert und sich selbst fortwährend entwickelt und wandelt“.

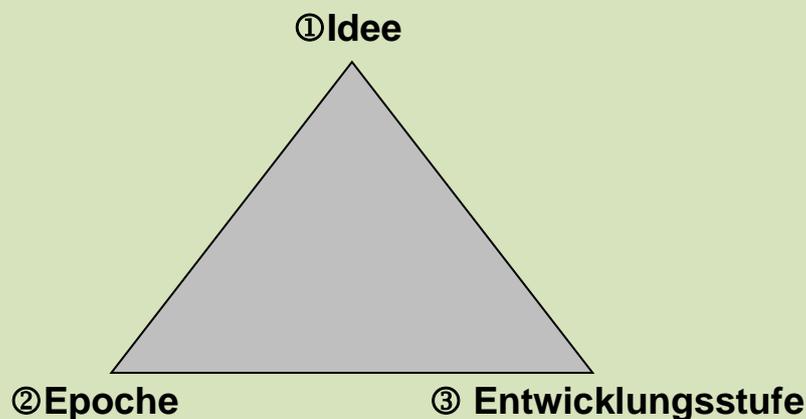
Im Rahmen dieses Prozesses gibt es zwei Ziele, nämlich:

- Erstens, die unmittelbar analysierte Herausforderung ganzheitlich zu lösen und
- zweitens aus diesem Problemlösungsprozess zu lernen (dynamischer Prozess),

denn lernen ist heutzutage entscheidend für das Überleben und die Zukunftsentwicklung eines Unternehmens.

Wie werden die Unternehmen zu dem was sie sind, warum sie so sind und wie sie sind und welche Faktoren spielen bei ihrer Veränderung und Entwicklung eine Rolle?

Es gibt **drei** hauptsächliche Aspekte, die ganzheitlich betrachtet und „gemanagt“ werden müssen:



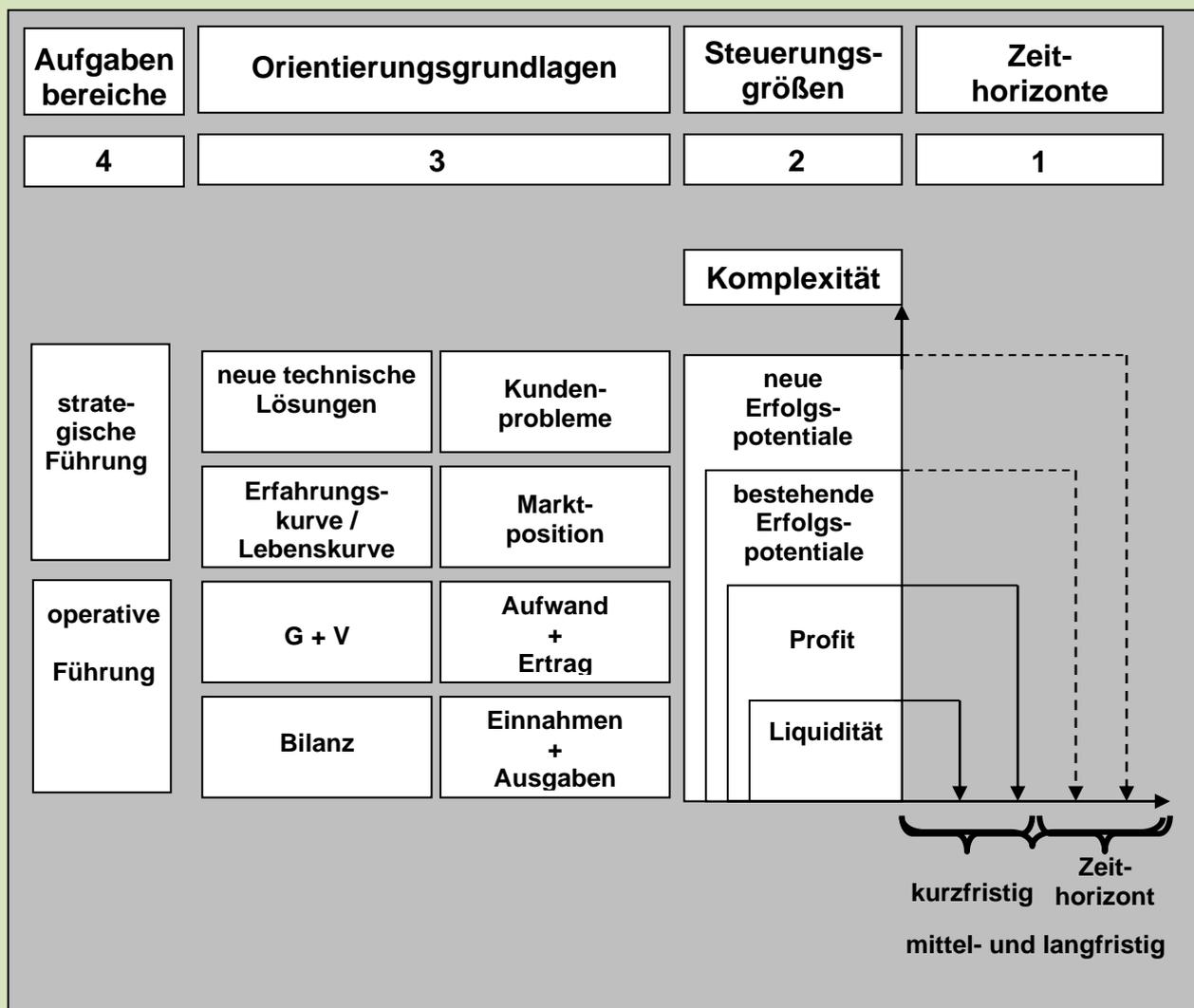
➤ Idee

Unternehmen sind in erster Linie das Produkt von Visionen und Vorstellungen (Ebene 4), die ihre Gründer verwirklichen wollen, die durch Geschichte und Geschichten weitergegeben wurden und die die nachfolgende Generation mit neuem Leben, respektive neuen Visionen zu erfüllen suchen.

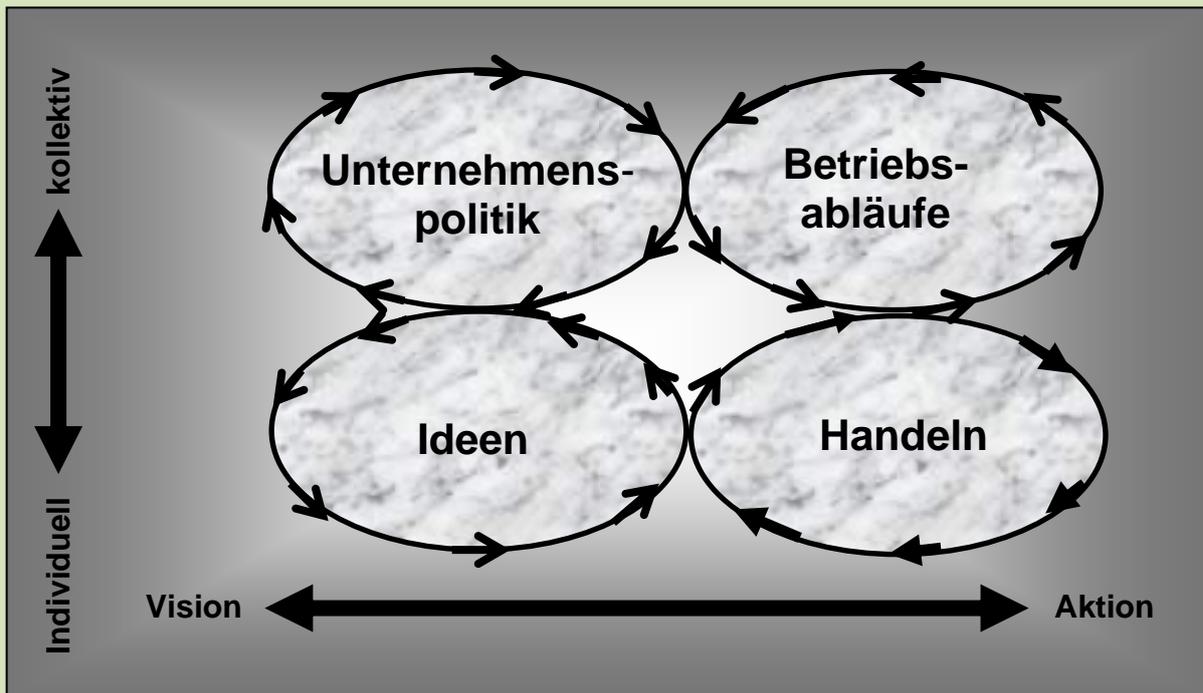
Am Anfang stand die Idee - ohne sie geht gar nichts. Ein Unternehmen kann alles tun und werden, was seinen Beteiligten vorschwebt und was sie aus ihm machen wollen - vorausgesetzt, dass sie es auch in die Tat umsetzen wollen.

Was sind nun die Basis - Elemente eines ganzheitlich dynamischen (lernenden) Unternehmens:

1. Die vier Steuerungsebenen / Wachstumspotentiale



2. Daraus abgeleitet entsteht das ganzheitlich dynamische Modell zu einem lernenden Unternehmen als Energiefluss.



3. Daraus resultieren die drei wichtigsten Aktivitätsfelder ganzheitlich dynamischer Unternehmensführung:

- Unternehmenskultur
 - Unternehmensstrategie
 - Unternehmensstruktur
- ↓
im Gleichklang

Sind diese drei Aktivitätsfelder unter „Kontrolle“, spricht vieles dafür, dass ein Unternehmen robust genug ist, um auftretende Schwierigkeiten überstehen zu können. Deshalb sollte auf die Harmonisierung dieser drei Aktivitätsfelder geachtet werden!

Deshalb sollte die jeweilige Strategie mit der vorhandenen oder neuen Struktur bzw. auch des operativen Geschäftsmodells und der vorhandenen Unternehmenskultur abgeglichen werden. Das Systemkonzept bietet dazu entsprechende Instrumente an.

Merke: Ein **Kostenführer** muss z.B. eine andere Struktur bzw. operatives Geschäftsmodell und Unternehmenskultur haben als ein **Produktführer** oder ein Unternehmen mit der Strategie Kundenpartnerschaft.

(Weiterführende Informationen dazu In dem Konzept **Wachstumspfade** - kann angefordert werden).

Sollte keine Übereinstimmung vorhanden sein, so müssen Maßnahmen in diesen Aktivitätsfeldern eingeleitet werden, z.B. Adaption der Kultur (s. Konzept UKD – Unternehmens-Kultur-Diagnose, kann angefordert werden) Änderung der Strategie oder Anpassung der Struktur.

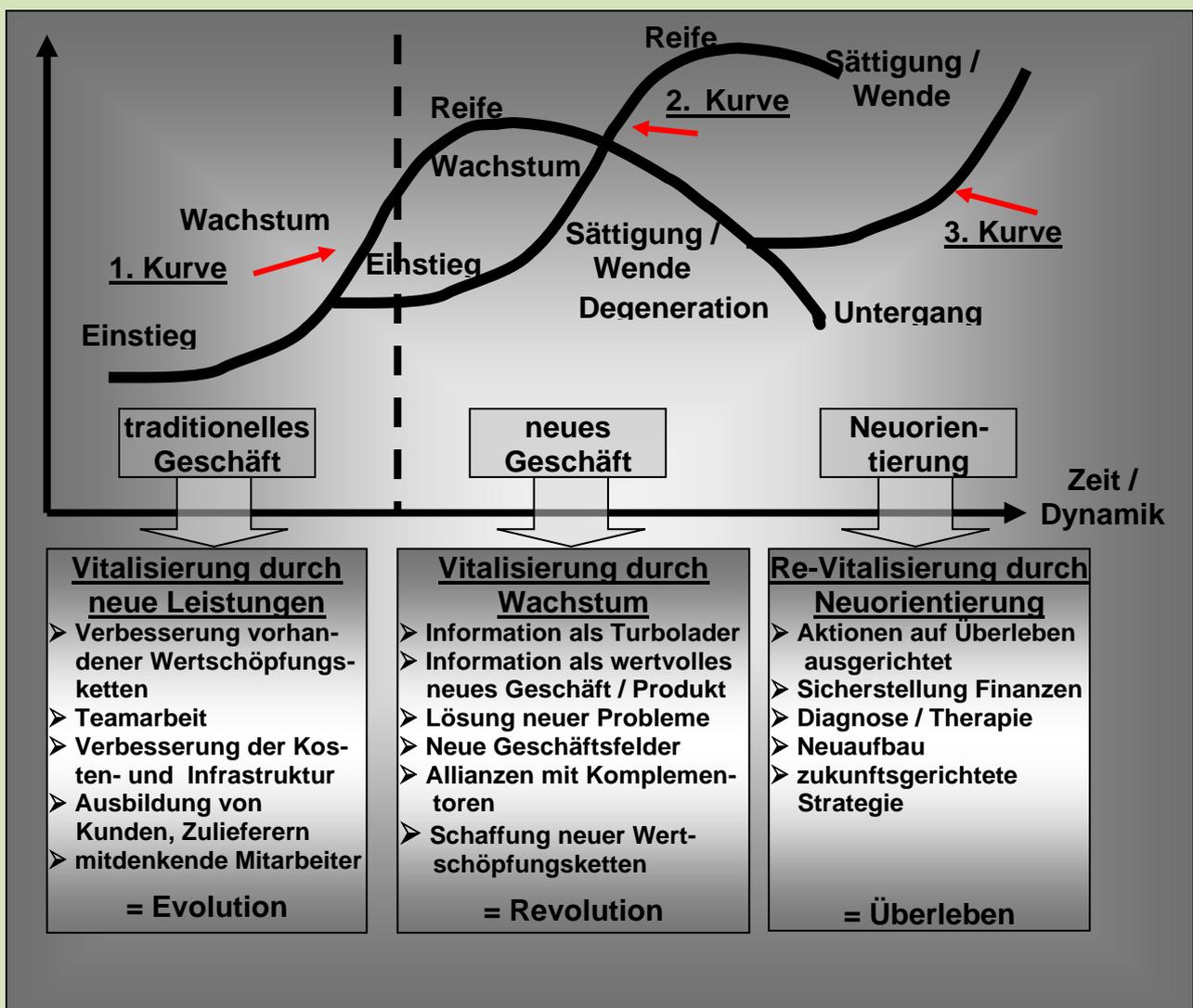
➤ Entwicklungsstufen

Ist das Unternehmen neu, jung, wegbereitend oder gefestigt, versucht es permanent eingefahrene Gewohnheiten zu ändern. Befindet es sich im Aufwärtstrend (oder Abwärtstrend), gibt es Ressourcen und Sachwissen an andere Unternehmen und Partnerfirmen weiter?

Zwar können Unternehmen immer wieder mit neuem Leben erfüllt werden, die Form und das Verhalten eines Unternehmens müssen jedoch auf sein Alter und seine Entwicklungsstufe (Lebensphase) abgestimmt sein.

Ein Unternehmen würde schlecht lernen, wenn es versuchte sich seiner „natürlichen“ Entwicklungsstufe zu entziehen oder ihr sogar voranzueilen. Es wird jedoch notwendig zwei Horizonte zu managen. Daraus resultiert die permanente Aufgabe der Vitalisierung bzw. Revitalisierung. Das Systemkonzept bietet dafür drei Ansätze:

- (Re-) Vitalisierung durch Leistung
- (Re-) Vitalisierung durch Wachstum
- (Re-) Vitalisierung durch Neuorientierung.



➤ Epoche

Unternehmen werden von dem sie umgebenden wirtschaftlichen und kulturellen Kontext geformt und sie passen sich ihm an. Das ist allgemein zwar leicht zu akzeptieren, doch die konkrete Funktionsweise dieses Prozesses ist nur schwer bestimmbar.

Die Vorstellung von einer Epoche wird teilweise durch die Phasen der Wirtschaftsentwicklung (vorindustriell, industriell und nachindustriell) und auch die örtlich vorherrschenden Wirtschaftsaktivitäten (z.B. primär, sekundär, tertiär) geprägt.

Die Makromuster entfalten sich ortsabhängig in verschiedenen Formen und Zeiträumen. Zum Beispiel befindet sich ein hochtechnologieorientiertes Unternehmen in einer anderen Phase als ein Industriebetriebenes, oder ein landwirtschaftlicher Betrieb, oder diese Betriebe befinden sich in unterschiedlichen Regionen / Ländern. Alle gehören jedoch zunehmend zu demselben „globalen Dorf“.

Einige Unternehmen verändern sich, einige reagieren auf Veränderung und einige wundern sich, dass etwas (mit ihnen) passiert.

Unternehmen werden von der Epoche geprägt, in der sie sich befinden, und müssen sich ihr anpassen.

Für die westlichen kapitalistischorientierten Unternehmen heißt das, mit dem Niedergang des industriellen und Massenproduktionszeitalters fertig zu werden und sich an die postindustrielle Dienstleistungs- / Informations- / Wissensgesellschaft zu gewöhnen. Der erste Fall wurde durch Fabrikation und die Anforderung an die Produktion beherrscht. Im zweiten Fall stehen der Verkauf von Informationen, Image, Wissen, Service und hochwertigen Produkten und Dienstleistungen im Mittelpunkt.

Was immer das Unternehmen macht, es muss diese Rahmenbedingungen berücksichtigen. Ein Aspekt des Produktionszeitalters war, den Betriebsabläufen innerhalb des Unternehmens Aufmerksamkeit zu schenken. Ein Leitgedanke des Neuen ist, den Blick nach außen und vorwärts zu richten. Das jeweilige Zeitalter und die kulturellen Aspekte zu erfassen, ihre Bedeutung für das Unternehmen zu erfühlen und zukünftige Trends vorauszuahnen ist ein entscheidender Aspekt der Funktionsweise des ganzheitlich dynamischen - lernenden - Unternehmens.

Fazit: Jeder der drei beschriebenen Aspekte trägt etwas zu der Vorstellung davon bei, wie Unternehmen zu dem werden was sie sind und welchen Verlauf ihre Entwicklung nehmen wird. Das Systemkonzept bezieht alle drei Aspekte in Projekte / Prozesse mit ein, obgleich der Aspekt „Idee“, auf dem Hintergrund, das Unternehmen zu einem lernenden Unternehmen zu machen, besonders stark berücksichtigt ist. Es ist sicher, dass das Unternehmen mittels des Systemkonzeptes in der Lage ist, Ideen auszuwählen, sie anzuwenden und damit das Unternehmen zu formen. Dennoch wird stets das Bewusstsein und die Empfänglichkeit (Sensibilität) für die weitreichenden Kräfte der Entwicklungsstufe und der Epoche bewahrt (s. Sinuskurve).

● Die Geheimnisse des Erfolges

Jeder Mitarbeiter im Unternehmen muss eine klare Vorstellung haben welches Ziel verfolgt wird, um die Entscheidungen zu treffen, die dazu führen, dass dieses Ziel erreicht wird! Unwissenheit wird selten eingestanden. Wenn Mitarbeiter nicht wissen was von Ihnen erwartet wird, gehen sie ihren eigenen Weg, der mit dem der Organisation übereinstimmen kann oder auch nicht.

In der Vergangenheit gingen viele nennenswerte Bemühungen des Managements dahin, klare Handlungsanweisungen zu erstellen, um den Mitarbeitern genau zu sagen, wie eine Arbeit zu verrichten war. Es wurde ihnen aber auch selten mitgeteilt, warum diese Arbeit überhaupt nötig war. Die daraus resultierende fehlerorientierte Aktivität war oft schlimmer als gar keine Aktivität.

Wenn Mitarbeiter aktive Beteiligte einer Organisation sind, haben sie das Recht Entscheidungen zu treffen, statt vorgegebenen schlichten Handlungsmustern zu folgen. Um (weltweit, regional) konkurrenzfähig zu bleiben oder zu werden, muss jeder der Beteiligten die gewünschten Ergebnisse kennen und auf sie hinarbeiten. Dem Mitarbeiter wird zugetraut, dass er die geeigneten Mittel anwendet, um das gemeinsame Ziel zu erreichen. Das Management konzentriert sich darauf, eine zugrundeliegende Ethik und den Auftrag oder das verfolgte Ziel auf der Grundlage der Philosophie (Vision) des Unternehmens zu verdeutlichen.

Das Systemkonzept bietet Wege an, die Aktivitäten der gesamten Organisation, horizontal und auch vertikal, zu integrieren. Es richtet seine Bemühungen darauf, jede Ebene des Unternehmens zu sensibilisieren, die Ziele jeder Ebene zu definieren und mit den formulierten Firmenzielen in Verbindung zu bringen. Diese Integration durch Mitteilung der Ziele, rechtzeitige Information und Feedback-Systeme liefert den Rahmen für Überlegenheit, also für Spitzenleistungen und Marktführerschaft.

● Aktives Management

Noch vor kurzem konnten sich Führungskräfte mit einigen wenigen fachlich, sachlichen Grundkenntnissen zufrieden geben. Aber inzwischen sind die Märkte turbulenter, die Organisationsstrukturen fließender und die Arbeitsbeziehungen vielfältiger und komplexer geworden, so dass viele Modelle, Methoden und Techniken, mit denen die Führungskräfte von heute groß geworden sind, sich vielfach als unwirksam und unzureichend erweisen, um mit ihnen den Herausforderungen des neuen Geschäftsumfeldes (Internationalisierung, Globalisierung us.w.) gewachsen zu sein.

Die Anforderungen an Führungskräfte sind heute ganz andere als noch vor 15 bis 20 Jahren.

- Traditionelle Hierarchien werden nach und nach von dynamischen funktionsübergreifenden Teams abgelöst.
- Die Aufmerksamkeit des „Managements“ verlagert sich von der Steigerung der internen Effizienz auf die Befriedigung der Bedürfnisse aller relevanten Interessengruppen.

- Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter, Eigentümer, Öffentlichkeit und Verknüpfung von Geschäftsprozessen.
 - Erfolg kommt von Kreativität, Flexibilität, Einzigartigkeit (anders sein) und Reaktionsgeschwindigkeit, nicht von starren Planvorgaben.
 - An die Stelle von „Wettbewerbern“ treten Innovatoren, strategische Allianzen, Partnerschaften und Komplementoren.
 - Kostenorientierung und Liquidität verlieren an Bedeutung gegenüber der Fähigkeit eines Unternehmens, die Veränderungen / Herausforderungen aktiv zu adaptieren, die Bedürfnisse seiner Beteiligten zu befriedigen, seine Mitarbeiter zu fördern und selbst dazuzulernen.
 - Die neuen Herausforderungen sind vielfältig und zum Teil auch noch sehr komplex:
- **Trends / Veränderungen**
Grundlage für Visionen zur Überlegenheit ist die Suche nach Möglichkeiten zur überlegenen Befriedigung der Bedürfnisse aller relevanten Interessentengruppen.
 - **Kräfte des Wettbewerbs**
Es ist notwendig die Kräfte, die den Wettbewerb in einer Branche bestimmen, zu erkennen.
 - **Lebenskurve / Regeln**
Gerade in turbulenten Zeiten wird deutlich, dass viele Unternehmen, komplexe Systeme und Märkte einer Zykluskurve unterworfen sind. In Anbetracht der Verkürzung der Lebenszyklen wird deshalb die permanente Suche nach neuen Erfolgspotentialen zu einer zentralen Managementaufgabe.
 - **Neue Techniken**
Es ist unbestritten, dass effiziente Informationssysteme bzw. neue Technologien ein wesentlicher „kritischer Erfolgsfaktor“ sind.

Diese Veränderungen finden in fast allen Organisationen statt - ob groß oder klein, ob im privaten oder im öffentlichen Sektor. Ganz gleich welche Größe das Unternehmen hat, es kann beispielsweise Innovationen nicht fördern, solange es nur auf Kostensenkung ausgerichtet ist und solange es eine träge hierarchische, überwiegend funktionale Struktur aufrechterhält, die z.B. die Abteilung daran hindert, effektiv zusammenzuarbeiten. Ebenso wenig wird es gelingen, die Bedürfnisse der relevanten Interessentengruppen in die Evaluation und strategische Planung mit einzubeziehen, solange Strategien auf eine dirigistische und unflexible Weise „von oben“ vorgegeben werden und es dabei den Beitrag und die Erfahrung jener außer Acht lässt, die dem Markt am nächsten sind. Das Unternehmen kann Teamarbeit und vernetztes Denken und Handeln nicht fördern, wenn es seine Führungskräfte z.B. durch Beurteilungs- und Belohnungssysteme indirekt dazu ermuntert persönliche Machtbereiche aufzubauen und nur die eigenen Interessen der Abteilung zu vertreten.

Eine neue Denken und Handeln wird notwendig

„Geschäft ist Krieg“ – diese Formel gilt nicht mehr.

Geschäft ist Zusammenarbeit, wenn es um das Entwickeln vom Markt geht und Wettbewerb, wenn es um das Aufteilen des Marktes geht. Mit anderen Worten: Geschäft ist Krieg und Frieden zugleich; also in sowohl als auch - sprich in Ergänzungen denken.

Was sollte das Unternehmen tun, um diesen Herausforderungen erfolgreich zu begegnen?

Ein Unternehmen muss den Markt dominieren oder es geht unter!

➔ Dazu ist eine neue Orientierung des Unternehmens notwendig.

➤ **Wandel des Unternehmens**

Was das Unternehmen in der Vergangenheit gelernt hat, könnte bald nicht mehr zählen. Wie bereits dargestellt, hat sich fast alles verändert: die Kernkompetenzen, die Ressourcen und die Einstellung gegenüber den Kunden.

Der Wandel muss grundlegend sein, so als ob ein Unternehmen durch eine Tür hinausgeht und durch eine andere Tür als ein neues Unternehmen hereinkommt.

➤ **Paradigmenwechsel**

Dieser ist wichtig, wenn die herkömmlichen Voraussetzungen für den Erfolg nicht mehr gelten. (spezieller Artikel „Neuorientierung“ abrufbar)

- Leistungen müssen nach neuen Kriterien beurteilt werden, um die richtigen Aktionen auszulösen (eine Revolution in der Leistungsmessung).
- Alte Kriterien der Leistungsbeurteilung müssen verschwinden, wenn sich das Verhalten verändern soll.
- Der Wandel muss integriert, muss machbar und wünschenswert sein.

➤ **Aktionen statt Reaktionen**

- schnelle Reaktionen: ↗ Produktionssysteme den Veränderungen anpassen
- noch besser ist es, den Wandel vorwegzunehmen: ↗ engere Beziehung zu Kunden und Lieferanten
 - ↗ elektronischer Daten- und Informationsaustausch
 - ↗ strategische Allianzen
- noch besser ist es, den Wandel selbst zu initiieren: = Die Bedingungen für den Wettbewerb diktieren und dessen Spielregeln aufstellen
 - ↗ neue Produkte (bei denen die Kunden noch nicht wissen, dass sie sie brauchen)
 - ↗ neue Vertriebswege
 - ↗ neue Verträge

➤ **neue Ansätze nutzen**

Die Zukunft heute gestalten
Beherrschen der folgenden fünf Säulen:

- Ganzheitlichkeit = organisatorisches Konzept
- Dynamik = Markterschütterung
- Aktion statt Reaktion = aktive Adaption
- revolutionäre Sprünge = Wettbewerbs- / Spielregeln ändern
- klare Strategie = Einzigartigkeit

● **Neues Denken und Handeln wird notwendig!** **- Deduktives Denken ist „in“ - induktives Denken ist „out“.**

Bisher liegt die Stärke der Unternehmen mit ihren Führungskräfte und Mitarbeitern in den Problemdefinitionen, in der Suche nach erfolgversprechenden Lösungsmöglichkeiten, mit der Bewertung verschiedener Optionen zu denken und zu handeln. In Zukunft greift dies nicht mehr bei den zurzeit gravierenden Herausforderungen. Und noch etwas bleibt beim induktiven Denken meistens unberücksichtigt, der Markt, der Kunde.

Deduktives Denken und Handeln heißt, die Fähigkeiten besitzen, vorausschauend die wirklich überzeugende Leistung, die Idee, die Lösung wahrzunehmen, d.h. Möglichkeiten und Lösungen zu finden, die der Markt, Kunde bis jetzt vielleicht gar nicht erkannt hat (von oben nach unten sehen).

⇒ **Also, neues Denken: Ganzheitlich sowohl in Liquidität, Kosten, Markt und Innovation (Vision) parallel und gleichzeitig.**

● **Verbesserung statt Kostenreduktion**

Nur wenige Veränderungsprogramme sind erfolgreich, wenn sie zu einseitig auf Kostenreduzierung abzielen. Eine derartige einseitige Fixierung auf Kostenreduktion untergräbt die meisten Veränderungsprogramme aus zwei recht offensichtlichen Gründen. **Erstens**, mögen die Mitarbeiter zwar mit Lippenbekenntnissen zu dem Programm stehen, aber sie werden kaum die Motivation verspüren sich mit Begeisterung an einem Projekt zu beteiligen, das am Ende sie selbst oder ihre Kollegen wegrationalisiert. **Zweitens**, sind zu hohe Kosten oft die Folge schlecht strukturierter Prozesse. Wenn das Unternehmen Personal reduziert, ohne die Prozesse in Ordnung zum bringen, wird es bald feststellen, dass infolgedessen z.B. die Servicequalität sinkt und die Kosten allmählich wieder ansteigen. Andererseits kann ein Veränderungsprogramm (Neuorientierung) gestartet werden, das wirklich auf die Prozessverbesserung abzielt. Dann stellt sich vielleicht heraus, dass damit eine positive Spirale in Gang gesetzt wird, indem die gemachten Veränderungen, das durch die neuen effizienten Prozesse nicht mehr benötigte Personal, neue Beschäftigungsmöglichkeiten eröffnet werden. (= neues Denken in vier Ebenen).

● **Ganzheitliches statt lineares Denken**

Die beiden Gehirnhälften - Ausgleich zwischen analytischer und kreativer Seite (vier Ebenen paralleles Denken)

Unternehmen sollten ihre linke „Gehirnhälfte“ - Ebene 1 und 2 (finanzielle Kontrolle, Vermögensverwaltung, Kostenreduzierung) und ihre rechte „Gehirnhälfte“ - Ebene 3 und 4 (Wachstum, Marktausweitung, neue Produktionsideen) im Gleichgewicht halten. Die Leistung kann dadurch auf **zwei** Arten verbessert werden.

① **Innovationen fördern**

Zunehmend liegt (steht) die Stärke eines Unternehmens nicht mehr in der Bilanz, sondern liegt im Wissens- und Humanpotential seiner Mitarbeiter. Die Strategien und Aktivitäten müssen von Aktionen die auf Umsatz, Investitionen, Kapitalrendite, Rohstoffe abstellen, auf Aktionen umgestellt werden, die auf Wissen, Kreativität, Personalentwicklung, Wertschöpfung je Mitarbeiter und Personalbeschaffung abzielen.

② **Hebelwirkung statt Kraft**

Jedes „große“ Unternehmen sollte von kleinen Unternehmen lernen, dass Größe nicht automatisch Stärke bedeutet. Kleine Unternehmen haben erstaunliche Erfolge, indem sie auch ohne wirtschaftliche Macht den Hebel richtig anzusetzen wissen. Ihr Denkansatz ist nicht:

„Wie wir Dinge erledigen- oder wovon wir etwas verstehen“
sondern

„Wie können wir die Dinge angehen?“ = potentielle Strategien

Das Augenmerk ist darauf ausgerichtet:

- ⇒ Nachfrage anzuregen,
- ⇒ Neue Produkte / Dienstleistungen zu entwickeln,
- ⇒ Strategische Allianzen einzugehen,
- ⇒ Neue Kundenbeziehungen zu schaffen.

Statt starre Strategien zu erstellen, die auf dem mit wenig Aufwand Erreichbaren basieren, sollten Führungskräfte ehrgeizige Strategien entwickeln, die mit flexiblen Zielformulierungen zum Erfolg führen.

● **Das Marketing muss sich ändern**

Aufgrund der Fragmentierung und Sättigung der Märkte sind die vier P's (Product, Price, Place, Promotion), sowie simple und kostspielige Werbekampagnen nicht mehr so wirkungsvoll wie einst.

Die Mitarbeiter der Marketingabteilung müssen mehr über Produkte und Kunden lernen (verstehen), um eine ausgewogene und für alle Seiten vorteilhafte Beziehung aufzubauen. Um näher an den Kunden heranzukommen, müssen neben dem Marketing auch andere Funktionen in Projekte / Prozesse einbezogen werden, sie müssen ihr Marketingverständnis entsprechend anpassen und mit neuen Produkten und Dienstleistungen auf die ermittelten Kundenbedürfnisse eingehen.

Dies bedeutet:

- **besseres und tieferes Kundenverständnis ist notwendig,**
- **Erweiterung des Produkt- / Dienstleistungspaketes,**
- **vom defensiven zum experimentellen Marketing,**
- **Umstrukturierung entlang kundenorientierter Prozesse,**
- **Kunden auf Lebenszeit,**
- **alle Beteiligten befriedigen.**

Das Management ist bereits heute - und zukünftig noch mehr - gefordert alle relevanten Interessentengruppen / Beteiligte zu befriedigen. Das Unternehmen muss besser, schneller, schlanker und einzigartiger sein als seine Konkurrenten und dies ist neu - alles gleichzeitig im Sinne einer aktiven Adaption.

Adaption heißt, Anpassung an gegenwärtige und zukünftige Entwicklungen - also die Veränderungen / Komplexitäten akzeptieren und entsprechend zu agieren oder zu reagieren. Insoweit ist Adaption vorausschauend und präventiv. Ohne Adaption sterben Lebewesen aus, genauso wie Unternehmen. Adaption ist ein originärer, langfristiger und notwendiger Beitrag zur Gesundheit und zum Überleben.

Die Unternehmensführung muss wissen, wo Veränderung und Adaption notwendig ist. Die Zielsetzung des Systemkonzeptes ist, die bereits erkennbaren und zukünftigen Veränderungen, also Trends mit den zwangsläufigen Reaktionen / Aktionen, zu beschreiben - es zeigt die Bandbreite jener relevanten Dinge, mit denen sich die Unternehmensführung auseinander zu setzen hat.

Nur „Fehler“ (es gibt ein Power Point Programm – „Was ist an Fehlern eigentlich so schlimm“?): zu beheben und auf veränderte Bedingungen zu reagieren ist ein Rückzugsgefecht. Um Überlegenheit durch Spitzenleistungen zu erreichen, muss das Management ständig nach vorne blicken und die Aktivitäten und Ziele der Organisation den erkannten Veränderungen der Kundenbedürfnisse anpassen. Planung oder die ständige Ausrichtung auf das nächste Spiel ist die entscheidende Dimension dauerhaften Erfolges. Tatsächlich ist eine Philosophie, die sich dem Status quo verweigert, unabdingbar für den Wettbewerbserfolg in der heutigen globalen Welt. Die Inhalte des Systemkonzeptes werden dieser Philosophie gerecht.

Die Lebenszyklen von Produkten und Angeboten werden immer kürzer und dadurch wird aktives Management der Produkte und Verfahren der nächsten Generation, die meiste Managementzeit abverlangen. Entscheidend ist, so vorausschauend zu planen, dass Fehlleistungen minimiert und Chancen maximiert werden.

● **Leistungsmessung / Spät- und Frühindikatoren** (s. Grafik S. 26)

Die meisten der von Unternehmen angewandten Indikatoren sind Spätindikatoren. Gewinn oder „Return on Investment“ zeigen, wie gut die Leistung während des letzten Monats, -quartals oder -jahres gewesen ist. Diese Leistung beruht in der Regel auf Entscheidungen oder Investitionen, die möglicherweise Jahre zurückliegen. Deshalb sagen solche Indikatoren nichts oder nur sehr wenig darüber aus, wie es um die Leistung in der Zukunft bestellt sein kann.

Ein Spätindikator misst die Folgen von Maßnahmen aus der Vergangenheit, ein Frühindikator versucht die Erfolgsfaktoren zukünftiger Leistung zu identifizieren und zu definieren.

Spätindikatoren sind leicht zu erkennen. Das Rechnungswesen liefert sie in der gewünschten Häufigkeit und Form. Aber ihr vergleichsweise „Überfluss“ darf nicht die Tatsache verdecken, dass sie allein zur erfolgreichen Führung eines Unternehmens nicht ausreichen.

In einer Zeit ständiger Veränderungen kommt das Führen eines Unternehmens jedoch ausschließlich anhand von Spätindikatoren dem Versuch gleich, ein Auto nur über den Rückspiegel zu steuern - verläuft die Straße gerade, dann mag das bedingt funktionieren, aber wenn ein paar scharfe Kurven kommen und es viel Gegenverkehr gibt, dann könnte es Schwierigkeiten geben.

Für die Formulierung von strategischen Zielen und deren Leistungsmessung sollte man sich also **nicht** auf Indikatoren verlassen, die nur Ergebnisse von gestern (Spätindikatoren) anzeigen.

Man sollte lieber Indikatoren suchen, die die Anstrengungen fördern und messen, aufgrund derer Ergebnisse erreicht werden, die die Zukunft beeinflussen können. Diese Indikatoren müssen beispielsweise angeben:

- ob der Marktanteil wächst oder schrumpft und
- wie viel Geld heute mit den einzelnen Geschäftsbereichen verdient wird.

Auch müssen die Indikatoren eine Aussage darüber treffen,

- ob die Projekte die Kosten- und Zeitvorgaben einhalten und nicht nur wie hoch der Umsatz bereits existierender Produkte ist.

Natürlich müssen alle Geschäftsbereiche den Gewinn messen, um überleben zu können und um rentabel zu sein.

Wenn man wettbewerbsfähig sein will, muss die einseitige Fixierung auf den Gewinn gegen einen umfassenden Ansatz der Leistungsmessung eingetauscht werden. Anstatt einmal jährlich auf die unmittelbaren Arbeitsergebnisse (Gewinn) zu schauen, sollte versucht werden die Prozesse zu überwachen, die zu diesen Ergebnissen führen:

- **Lieferzuverlässigkeit,**
- **Entwicklungszeit neuer Produkte, Dienstleistungen**
- **Kundenzufriedenheit,**
- **Investition in Forschung und Entwicklung,**
- **Ausschussquoten,**
- **Quote der in einer bestimmten Sollzeit korrekt ausgestellten Policen und Verträge**

usw.

= **Frühindikatoren**

Wenn das Unternehmen in diesen Bereichen gut ist, dann wird sich der Gewinn von allein einstellen.

Diese Frühindikatoren müssen sowohl bei der Festlegung der strategischen Ziele als auch später bei der Leistungsmessung (neben Spätindikatoren) einfließen!

Spät- und Frühindikatoren

- **Spätindikatoren** - Wie gut stehen wir heute aufgrund unserer Vorgehensweise in der Vergangenheit da?
= **Resulate, Effekte**
- **Frühindikatoren** - Wie gut werden wir wahrscheinlich in der Zukunft aufgrund der Maßnahmen, die wir heute treffen dastehen?
= **„Performance Driver“**

Spätindikatoren

Gewinn / Verlust

Working Capital

Return on Investment

Kapitalrentabilität

Umsatz pro Mitarbeiter

Anzahl der Kundenbeschwerden

Frühindikatoren

wachsender / sinkender
Marktanteil

Zeitbedarf, um ein neues
Produkt auf den Markt
bringen

die den wichtigsten
Kunden gewidmete Zeit

prozentualer Anteil
pünktlicher Lieferungen

**Unternehmensleistung - ausgewogene Punkteliste
- Erwartung - Leistung - Messung -**

Wie sehen uns Finanzmärkte
und Aktionäre / Anteilseigner?

externer
Blickwinkel

Wie sehen uns
unsere Kunden?

Aus Kundensicht

- Servicequalität
- Produktqualität
- Lieferzeiten
- Umsatz je Kunde
- Abwanderungsquote

Finanzieller
Blickwinkel

- Gewinn
- Return on Investment
- Dividenden
- Wachstum
- Gewinn je Aktie

Wie ist unsere
Leistung bei unseren
Hauptprozessen?

Aus interner Sicht

- Zeitbedarf von Entwicklung bis Markteinführung
- Produktivität
- Durchlaufzeiten
- Projektmanagement
- Lagerhaltung

langfristiges
Unternehmens-
ziel

Helfen wir unseren
Mitarbeitern, sich zu
verbessern und
weiterzuentwickeln?

Innovations- und
Lernfähigkeit

- Schulungsangebot
- Fluktuation
- Betriebsklima
- Anteil neuer Produkte am Umsatz

interner
Blickwinkel

Ziel: Herstellung eines Gleichgewichtes zwischen finanziellen und anderen strategisch wichtigen Maßstäben!

Übereinstimmung von Messsystemen und Strategie - neues Denken

Strategie	traditionelle Bewertungsmaßstäbe	besser geeignete Indikatoren
10 % Neukunden pro Jahr	Gewinn	Zahl der Kunden und durchschnittlicher Umsatz pro Kunde
30 % Umsatz mit neuen Produkten (weniger als 2 Jahre am Markt)	Return on Investment Umsatz pro Mitarbeiter	Anteil neuer Pro- dukte am Umsatz
im Kundenservice zwei Hauptkonkur- renten übertreffen	Aktienkurs, Gewinn je Aktie Wert des Anteils	durchschnittliche Bearbeitungszeit pro Auftrag, pro- zentualer Anteil pünktlicher Liefer- ung

● Ständige Verbesserung

Der Prozess des Kommunizierens, des Zielesetzens und des Hinarbeitens auf Überlegenheit (Spitzenleistung) endet nie. Der Prozess der ständigen Verbesserung / Exzellenz (oder KAIZEN) bedeutet allmähliches, nie endendes Besserwerden, Dinge in kleinen Schritten besser machen und immer höhere Maßstäbe setzen - und sie erfüllen.

Masaaki Imai schreibt:

„Das Wesen von KAIZEN ist einfach und klar: KAIZEN heißt Besserwerden. Außerdem bedeutet KAIZEN ständige Verbesserung, die alles einschließt, sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter. Die KAIZEN - Philosophie geht davon aus, dass unsere Lebensweise - sei sie beruflich, gesellschaftlich oder privat - es verdient, ständig verbessert zu werden.“

Am Ende droht denjenigen, die sich der Veränderung und dem allmählichen Besserdwerden verweigern, der Untergang oder ein radikaler Um- oder Absturz. Dies lässt sich in der Natur und in der langen Entwicklungsgeschichte der Gesellschaft und ihrer Institutionen beobachten. Regierungen die versäumen die Forderungen ihrer Beteiligten (Bürger) zu erfüllen, werden schließlich gestürzt; Arten die sich Veränderungen ihrer Umwelt nicht anpassen, sterben aus.

Leider sind nur wenige Menschen oder Unternehmen, so meine Überzeugung, offen für ständige (ganzheitliche) Veränderungen und Verbesserungen. Stattdessen versuchen die Menschen in und außerhalb der Unternehmen, sich an der Vergangenheit, allenfalls Gegenwart festzuhalten, sich mit vermeintlich schützenden Regeln, Normen, Gesetzen und anderen „Zäunen“ zu umgeben, um den Wandel von sich fernzuhalten. Wenn ein Unternehmen oder eine Branche sich der Wahrheit verschließt und sich vormacht, es / sie käme mit einer „Business as usual“ - Mentalität durch, vergrößert es / sie die Wahrscheinlichkeit, dass es / sie letztlich nicht mehr gibt. Veränderungen kurzfristig aus dem Weg zu gehen und sie hinauszuzögern bis eine Konkurrenz die Organisation bedroht, mindert die langfristigen Überlebenschancen. Trotzdem greifen Firmen immer wieder zu kaizenorientierten Methoden, wenn sie jedes Mittel der Selbsttäuschung und des Meidens von Veränderungen ausgeschöpft haben. Wenn der Patient in der Intensivstation liegt, ist eine radikale Operation vielleicht noch möglich, aber die Erfolgchancen sind erheblich reduziert.

Das Systemkonzept mit seinen Konzepten, Instrumenten und Werkzeugen ist eine ausgezeichnete Hilfe zur Schaffung einer dem KAIZEN ähnlichen Kultur (s. z.B. Konzept UKD Unternehmens-Kultur-Diagnose) in einem Unternehmen. Mit dem Einsatz dieses Konzeptes wird ein Prozess ausgelöst, der die Mitarbeiter sensibilisiert, in dem fortlaufend die gegenwärtige Leistung analysiert und bewertet wird, Ziele für die Zukunft gesetzt und Bereiche für Verbesserungen und Wandel erkannt werden. Es wird ein ganzheitlich, dynamisches, kontinuierliches Bemühen von Management und Mitarbeitern erreicht. Es enthält den „Samen“ des Wandels für Organisation und Kultur, der aufgehen muss, wenn das Unternehmen überleben oder gar gut florieren soll. Das Ziel ist, das Systemkonzept so einzusetzen, dass das Unternehmen Spitzenleistungen erbringen kann.

● **Denken in Zusammenhängen**

Wie hoffentlich bereits zu erkennen ist, ist das Denken in Zusammenhängen von außerordentlicher Wichtigkeit, da alle 4 Steuerungsebenen oder Wachstumspotentiale miteinander zusammenhängen und sich gegenseitig beeinflussen. Nur wenn in Zusammenhängen gedacht und gehandelt wird, ist die Möglichkeit gegeben, die vorhandene Komplexität zu bewältigen.

Denken heißt unterscheiden und Zusammenhänge herstellen.

Es ist ein großes Risiko, wenn jede Aktivität isoliert betrachtet und sich dabei allein auf das Perfektionieren von Details, von Einzelabläufen konzentriert wird, ohne die Gesamtzusammenhänge zu beachten. Denn auch aus der genauesten Datenerfassung von Einzelfaktoren erfährt man kaum etwas darüber, wo die Chancen und Risiken des Unternehmens liegen. Diese ergeben sich vielmehr aus dem Zusammenwirken der Einzelfaktoren.

Betrachtet man z.B. die Zufriedenheit der Kunden isoliert, d.h. ohne die konkrete Einbeziehung der anderen unternehmerischen Kernaufgaben, kann sich folgender Dominoeffekt entwickeln. Die einseitige Ausrichtung des Unternehmens auf Kundenwünsche, beispielsweise durch Aufnahme vieler weiterer Produkte mit kleinen Stückzahlen oder neuer aufwendiger Dienstleistungen ins Programm, werden die Kosten für diese Leistungsverbesserung überdurchschnittlich ansteigen, was zur Folge hat, dass der Ertrag zurückgeht. Ohne Kurskorrektur durch Gegensteuern und eine Änderung dieses Kurses, kann das Unternehmen in echte Liquiditätsschwierigkeiten kommen und eine aktive Zukunftsgestaltung ist nur schwer möglich.

Daher ist es wichtig, den Blick auf die wesentlichen Bereiche zu richten, damit erfolgreicher gehandelt werden kann - ganzheitliches Denken und Handeln über die vier Ebenen ist das Motto des Erfolges.

Zu 2. Das Systemkonzept hat viele Gesichter

Das Systemkonzept vermittelt eine neue Sicht, im Gegensatz zur traditionellen Managementsicht. Bis lang hat sich das Management auf eine lineare, überwiegend kognitive Denkweise, auf interne Expertisen, auf entweder oder und Vergangenheitswerte gestützt, verstärkt durch gelegentliche Interventionen von außen, um strategische Ziele zu setzen und die bis dahin erbrachte Leistung zu überwachen. Sich auf Erfahrung oder einen „Riecher“ für das Geschäft zu verlassen, kann sinnvoll sein, wenn das Spielfeld glatt wäre und niemand die Regeln ändern würde, sobald das Spiel begonnen hat. Leider spielen Unternehmen heute nicht auf einem glatten, ebenen Spielfeld, sie kämpfen auf abschüssigem, unebenem Gelände, wobei Konkurrenten, die die Regeln umdefinieren Vorteile haben, weil sie damit neue Regeln schaffen. Der Markt erwartet und erhält heute ständig Produkte und Dienstleistungen zu immer geringeren Kosten pro erhaltener Leistung.

Diese „Binsenweisheit“ steht in fast jedem Fachbuch für „modernes“ Management. Es ist nicht viel Phantasie nötig, um sich vorzustellen, dass die Beibehaltung der gegenwärtigen Praktiken keine geeignete Option ist, wenn langfristiger Erfolg gewollt wird. Auf dem Weg nach vorne (oben) liegt allerdings eine Menge Gerümpel. Es ist Intelligenz, Witz, Entscheidungsfreude, Mut, Eigenverantwortung und Geduld erforderlich, um durch die Massen von Lösungen zu waten, die überall angeboten werden. Die wachsame Führungskraft muss die für die Verbesserung und das Wachstum verfügbaren Möglichkeiten sorgfältig auswählen und auswerten. Da Modetrends im Dutzend billiger zu haben sind und schon oft die „Firmenpsyche“ ins Chaos gestürzt haben, ist es von entscheidender Bedeutung, die Konzepte / Projekte, die langfristigen Nutzen bringen, von denen zu unterscheiden, die nur Ressourcen verschlingen und minimalen und vielleicht nur kurzfristigen Nutzen bieten.

Erkenne dich selbst (stand einst über dem Orakel zu Delphi)

Das nötige Wissen zu aktivieren, um unter diesen konkurrierenden Möglichkeiten zu wählen, beginnt mit dem Verstehen der eigenen Organisation. Die Techniken hierzu sind, die Organisation in einem anderen Licht zu betrachten, einen Schritt zurücktreten, um existierende Praktiken zu hinterfragen und die Wertschöpfungskette durch die vielen Funktionsbereiche der Organisation zu verfolgen, um die im Unternehmen vorhandenen Nutzenpotentiale und die kritischen Erfolgsfaktoren zu erkennen.

Selbst wenn ein Unternehmen glaubt, sein Spiel / Geschäft inklusive der Spieler wirklich zu kennen, gibt es an jeder Ecke Überraschungen, wenn die Ausnutzung der Wachstumspotentiale und die Effektivität und Effizienz nur auf der horizontalen Perspektive gewählt wird.

Was sind Wachstumspotentiale?

Wachstumspotentiale sind die Steuerungsebenen die, wenn sie parallel und mit notwendiger Intensität gemanagt werden, alle Beteiligten optimal befriedigen und dazu beitragen das Unternehmen langfristig auf Erfolg auszurichten. Es sind die vier Ebenen: 4 Innovation = Zukunft, 3 Evolution(Markt) = Kunde / Markt, 2 Profit = Leistung / Qualität und 1 Finanzen = Materie. Die Nutzung erfolgt mittels der horizontalen Perspektive.

Was ist eine horizontale Perspektive?

Es ist die Wertschöpfungskette die damit beginnt, dass ein Beteiligter etwas von dem Unternehmen will und damit endet, dass sein Wunsch zur Zufriedenheit erfüllt wird. Damit z.B. ein Produkt dem Kunden tatsächlich geliefert wird, müssen Mitarbeiter in fast jedem Teil der Organisation aktiv werden - ob es in der Fertigung ist, um die Produkte herzustellen, oder im Büro um die Rechnung zu bearbeiten. Jede Wertschöpfungskette besteht aus Tätigkeiten, die quer durch die Organisation miteinander verknüpft sind.

Kundenwünsche werden nicht von einem „Funktions-Silo“ erfüllt, sondern durch die Zusammenarbeit von Mitarbeitern in verschiedenen Abteilungen, Funktionen oder auch Niederlassungen. Um die Bedürfnisse aller Beteiligten zu erfüllen, müssen verschiedene Bausteine effektiv und effizient innerhalb der Wertschöpfungskette umgesetzt werden; es sind dies:

- ↪ **Nutzenerfüllung,**
- ↪ **Wirtschaftlichkeit,**
- ↪ **Leben in zwei Lebenskurven,**
- ↪ **Gesellschaftsorientierung,**
- ↪ **Nachhaltig bessere Strategieumsetzung.**

Das Systemkonzept, baut auf Förderung der Wachstumspotentiale und auf optimalen Einsatz der Effizienzbausteine, im Sinne einer ständigen Verbesserung quantitativer (Effizienz = besonders wirtschaftlich leistungsfähig) und qualitativer (Effektivität = wirkungsvoll im Verhältnis zu den aufgewendeten Mitteln) Aktivitäten, um Spitzenleistungen zu erzielen. Es ist ausgerichtet auf eine optimale Befriedigung der Bedürfnisse aller Beteiligten. Es beginnt jedoch damit die Organisation und den Markt, also alle Beteiligten selbst zu verstehen; auch deren Arbeitsabläufe und den Mehrwert den jede Phase des Prozesses oder Transaktion erbringt. Dies liegt daran, dass das Systemkonzept die Sensitivität steigert, die Praktiken des eigenen Unternehmens mit externen Praktiken vergleicht, ganzheitliche Ziele setzt, die Aktivitäten optimal auf die vier Wachstumspotentiale / Steuerungsebenen durch zielgerichteten Einsatz der fünf Effizienzbausteine ausrichtet und die Leistungen sowohl quantitativ und qualitativ misst.

● Grundlagen des Systemkonzeptes

Durch das Systemkonzept kann ein Unternehmen seine Sensitivität nach innen und außen erhöhen, Verbesserungsmöglichkeiten identifizieren und proaktiv darauf hinarbeiten Spitzenleistungen und Wachstum zu erzielen, um die Bedürfnisse aller Beteiligten optimal zu befriedigen.

Um das Systemkonzept richtig einzusetzen, muss man jedoch einen Augenblick geistig / mental zurücktreten (Abstand gewinnen) und die Voraussetzungen und Merkmale des Systemkonzeptes durchdenken, wie die folgende Darstellung zeigt.

Philosophie:

Das Unternehmen zu einem vitalen Unternehmen machen

Perspektive:

Sicht der Beteiligten

Ziele:

Überlegenheit erzielen durch.....

- ↪ schnelles Umsetzen der notwendigen Veränderungen
- ↪ den Zyklus des Wandels verkürzen
- ↪ rasches, wirkungsvolles und nachhaltiges Steigern der Erfolgspotentiale

Die beste Praxis definieren, um.....

- ↪ die Prozesse der Wertschöpfung zu unterstützen (neue und herkömmliche)
- ↪ den Nutzen aller relevanten Interessengruppen zu steigern
- ↪ die Leistung im Verhältnis zu den Erwartungen des Kunden zu verbessern
- ↪ die nachhaltig bessere Strategieumsetzung zu praktizieren

Grundlagen:



● Theorie „Vier Ebenen“

⇒ Erfolgsaspekte

● Methoden

- ◆ Bausteine
- ◆ Umsetzungselemente

● Werkzeuge / Instrumente

- ◆ Rollen
- ◆ Verfahren
- ◆ Effektivität
- ◆ Effizienz
- ◆ Instrumente

**Kennzeichnende
Merkmale:**

- ◆ **ganzheitlich**
- ◆ **dynamisch**
- ◆ **individuell**
- ◆ **zielgerichtet**
- ◆ **intern und extern orientiert**
- ◆ **informationsintensiv**
- ◆ **objektiv**
- ◆ **Anstoß zum Handeln**

Nutzen:

- **Schaffung neuer Wertschöpfungsketten:**
 - ◆ Neue Geschäftsfelder, neue Produkte, neue Vertriebskanäle, neue Kunden, neue Partner, neue Technologien.
- **Verbesserung vorhandener Wertschöpfungsketten:**
 - ◆ Erhöhung der Kundenorientierung
 - ◆ Motivation der Mitarbeiter
 - ◆ Verbesserung der Kommunikation
 - ◆ Steigerung der Effektivität
 - ◆ Verbesserung der Infrastruktur
 - ◆ Verkürzung der Entscheidungswege
 - ◆ Optimierung des Einsatzes von Informations-Technologie
- **Verbesserung der Kostenstruktur:**
 - ◆ Steigerung der Effizienz
 - ◆ Reduzierung von Verschwendung und Frustrationskosten
 - ◆ Verbesserung der Qualität
- **Verbesserung der Liquidität**
- **Ganzheitlich dynamisches Denken:**
 - ◆ Überwindung von „Abteilungsdenken und -grenzen“

**Das heißt für Führungskräfte
und Mitarbeiter:**

- Die notwendigen Veränderungen erkennen, akzeptieren und vorwegnehmen.
- Neues Denken lernen und fördern.
- Neue innovative Strategien erkennen und umsetzen.
- Die Zukunft heute gestalten.
Strategien, Strukturen und Kulturen ganzheitlich und dynamisch entwickeln.
- Permanente Erneuerung durch ständige Verbesserung und den Aufbau einer lernenden Organisation.

Das heißt für das Unternehmen:

- Neues Denken fördern
- Strategien entwickeln
- Kulturen verändern
- Strukturen, Prozesse optimieren
- Humankapital akzeptieren und fördern

Warum die Konzentration auf die vier Steuerungsebenen?

Alle Fragen die die Zukunft an unsere Gesellschaft, die Unternehmen und deren Führungskräfte stellen wird, können nicht mehr nur mit den traditionellen Instrumenten bewältigt werden: Kostensenkung, Personalabbau und Veränderung der Prozesse im Sinne des immer schneller, kleiner, besser, und billiger. Es muss anders bzw. einzigartig werden. Es müssen neue Wertschöpfungsketten im Sinne von „revolutionären“ Produkten, neuen Geschäftszweigen, neuen Dienstleistungen, neuen Allianzen aufgebaut werden - auch mit den Konkurrenten! Eine Strategie der Markterschütterung ist zu entwickeln. Dies bedeutet, dass alle vier Steuerungsebenen parallel und gleichzeitig „gemanagt“ werden müssen.

● Beschreibung

Das Systemkonzept ist ein ganzheitliches dynamisches System, das bei konsequentem Einsatz das Unternehmen zu einem vitalen und schlanken Unternehmen macht.

Es basiert auf der Synergie zwischen Theorie, Methoden und Werkzeugen, die zu einer echten Wissenserweiterung führt. Das Systemkonzept umfasst praktische Werkzeuge (**Erfolgsinstrumente**) die auf einer grundlegenden Theorie (**Erfolgsaspekte - vier Ebenen**) und Methoden (**Erfolgsfaktoren - 3 Bausteine und Umsetzungsstufen**) aufbauen. Beim Systemkonzept gründet das Werkzeug der Erfolgsinstrumente auf bewährten und in der Praxis eingesetzten Instrumenten und Methoden mit stringenter Vorgehensweisen (z.B. 3 Bausteine und 9 Umsetzungselemente), die wiederum auf der Theorie der Ganzheitlichkeit = Geist - Seele - Bewegung - Materie aufgebaut sind.

Das Konzept fokussiert sich auf:

- ↪ Neue Rahmenbedingungen, wie z.B.
 - ❖ Elemente der Unternehmensführung
 - ❖ effiziente Bausteine
 - ❖ erweiterte Produktivitäten
- ↪ Neue Strategien und Strukturen, die das Unternehmen befähigen
 - ❖ ein ganzheitliches
 - ❖ dynamisches
 - ❖ kontinuierlich lernendes Abwehrsystem

Es ist ein Systemkonzept, das mit Systembausteinen / Instrumenten wie:

- ↔ Analyse,
- ↔ Methoden,
- ↔ Verfahren,
- ↔ Strategie-, Struktur- und Umsetzungsvorschlägen,
- ↔ Controlling - Instrumente mit Frühwarn- und Spätindikatoren,
- ↔ Leitfaden zur Realisation,

gezielt auf die Erhöhung der Werte (aller Werte = sowohl hard- als auch soft facts) der Beteiligten und auf die Ausschöpfung der kollektiven wie individuellen Potentiale und zur Selbstentfaltung im Unternehmen ausgelegt ist. Es ist so konzipiert, dass die drei Faktoren

- ↔ Konzepte
- ↔ Instrumente und
- ↔ Verhaltensweisen

zu ganzheitlich dynamischen Prozessen zusammengeführt und dadurch konsequent zum Erfolg geführt werden.

Es ist darüber hinaus ein Konzept, das in allen Branchen gleichermaßen eingesetzt werden kann; es bezieht alle Funktionen, Abteilungen und Wertschöpfungsströme in und außerhalb des Unternehmens in die Prozesse mit ein.

Fazit: Systemkonzept

1. Eine auf die Unternehmenssituation ausgerichtete Klarheit erleichtert dem Unternehmer und den Führungskräften die Orientierung. Erfolgsaspekte und Erfolgsfaktoren bleiben immer konstant und stellen drei einfache und klare Bausteine dar, die dynamischen Erfolgsinstrumente lassen sich in die Strategie des Unternehmens integrieren.
2. Es handelt sich um ein analytisches Modell, das ganzheitlich ausgerichtet ist, mit einer ausgeprägten Dynamikkomponente und der Betonung individueller Erfolgsinstrumente.
3. Das Systemkonzept unterscheidet statische (Erfolgsaspekte und Erfolgsfaktoren) und dynamische, im Zeitablauf sich veränderte Faktoren (Erfolgsinstrumente).
4. Durch den Baustein „Neue Orientierung“ wird die Notwendigkeit betont, eine kritische Sicht auf extern vorgegebene bzw. sich als Signal oder Trend abzeichnende Tatbestände zu entwickeln.
5. Der wichtige Aspekt der Umsetzungsmöglichkeit (Strategie) wird durch Betonung von Erfolgsinstrumenten beachtet.
6. Durch Integration des Zeitaspektes in das Modell ist eine unternehmens- bzw. branchenspezifische Schwerpunktbildung möglich.
7. Das Systemkonzept ist auf keine bestimmte Zielgruppe oder Branche ausgerichtet und bietet die Möglichkeit die Anwendung individuell zu gestalten.

● Kernaussagen

Der Weg zur Zukunftssicherung

Derzeitige Planungs-, Steuerungs-, Kontrollinstrumente und gebräuchliche Managementansätze und -methoden stoßen vielfach an die Grenzen ihrer Wirksamkeit. Zukunftsgestaltung erfordert ein Verständnis des Unternehmens als einen **lebenden Organismus** (Humansystem), befähigt selbständig und dauerhaft veränderte, häufig widrige und vor allem unvorhersehbare Umwelteinflüsse zu antizipieren und die Grundüberzeugung, dass der Sinn und Zweck des Unternehmens ausschließlich darin besteht, die Bedürfnisse der Kunden zu befriedigen = absolute Kundenorientierung.

Den Herausforderungen die an „Humansysteme“ gestellt sind, ist langfristig nur ein lebender Organismus (lernende Organisation) gewachsen, der durch entsprechende Lernleistung und Intelligenz die Fähigkeit entwickelt hat, aktuelle Probleme nicht nur selbständig zu meistern, sondern drohende Gefahren frühzeitig zu antizipieren. Auf Unternehmen übertragen bedeutet dies, dass die Lernfähigkeit eines Unternehmens den entscheidenden Beitrag zur Stärkung eines Abwehrsystems leistet.

Es wird Aufgabe sein, sich auf Rahmenbedingungen (wie z.B. Elemente der Unternehmensführung, Prinzipien des neuen Denkens, Hebel der Marktführerschaft) und Strukturen zu fokussieren, die das Unternehmen befähigen, ein ganzheitliches, dynamisches, kontinuierlich lernendes Abwehrsystem zu entwickeln.

Das Systemkonzept ist mit einem Gerüst von Systembausteinen entwickelt, die gezielt auf die Ausschöpfung der kollektiven wie individuellen Intelligenz und Selbstentfaltung im Unternehmen ausgelegt sind.

Das vorhandene System - Instrumentarium:

- ↪ hilft kurzfristig, eine Krisensituation unter Einbeziehung der Zukunft zu beseitigen;
- ↪ hilft kurzfristig, ein Marketing-Konzept zu erstellen und zielorientiert umzusetzen;
- ↪ hilft kurzfristig, eine Restrukturierung des Unternehmens erfolgreich durchzuführen
- ↪ zeigt Wege auf, langfristig ein „Neues Unternehmen“ zu gestalten und somit die Existenz / Zukunft zu sichern.

● Strategisches Denken und Handeln

Strategisches Denken beginnt damit, dass man über das wirklich Wesentliche eines Unternehmens und über die zentralen Herausforderungen, die damit verbunden sind, nachdenkt.

Es entwickelt sich aus einem gewissen Verständnis für Fokus und Timing.

Fokus bedeutet, dass man weiß, 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 der Unternehmung zu gefährden?

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

Das strategische Denken 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.

Der Leitgedanke des Systemkonzeptes:

Wie bereits dargestellt, ist das Systemkonzept ein ganzheitlich, 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 steigern.

Theorie, Methoden und Werkzeuge

Die Synergie zwischen Theorie, Methoden und Werkzeugen bildet den Kern des Systemkonzeptes, die zu einer echten Wissenserweiterung führt. Es umfasst praktische Werkzeuge (genannt Erfolgsinstrumente), die auf einer grundlegenden Theorie (genannt Erfolgsaspekte) und Methodik (genannt Erfolgsfaktoren) aufbauen.

Beim Systemkonzept basiert das Werkzeug der Erfolgsinstrumente auf bewährten und in der Praxis eingesetzten Instrumenten und Methoden im Sinne stringenter Vorgehensweisen (9 Umsetzungselemente), die wiederum auf der Theorie der Ganzheitlichkeit = * Geist * Seele * Bewegung * Materie, die vor mehreren tausend Jahren, von den alten Griechen entwickelt wurde, gründet.

Wie in allen Kulturen liegen die Ursprünge des Ganzheitlichkeitsdenkens in der Naturmystik, in der Wissenschaft, Philosophie und Religion verwurzelt. Eine im Abendland besonders einflussreiche Schule dieses Ganzheitlichkeitsdenkens / Naturmystik ist die sogenannte „hermetische Tradition“ (Hermetik auch Hermetismus, ist die neuzeitliche Bezeichnung für eine antike, vor allem in der Renaissance stark nachwirkende religiös-philosophische Offenbarungslehre, die auf den ägyptischen Weisen Hermes Trismegistos zurückgeht s. Wikipedia) 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 Theorien der Ganzheitlichkeit bzw. der vier Präferenzen, so z. B. das Herman Brain Dominance Instrument oder der Meyers - Briggs Type Indicator.

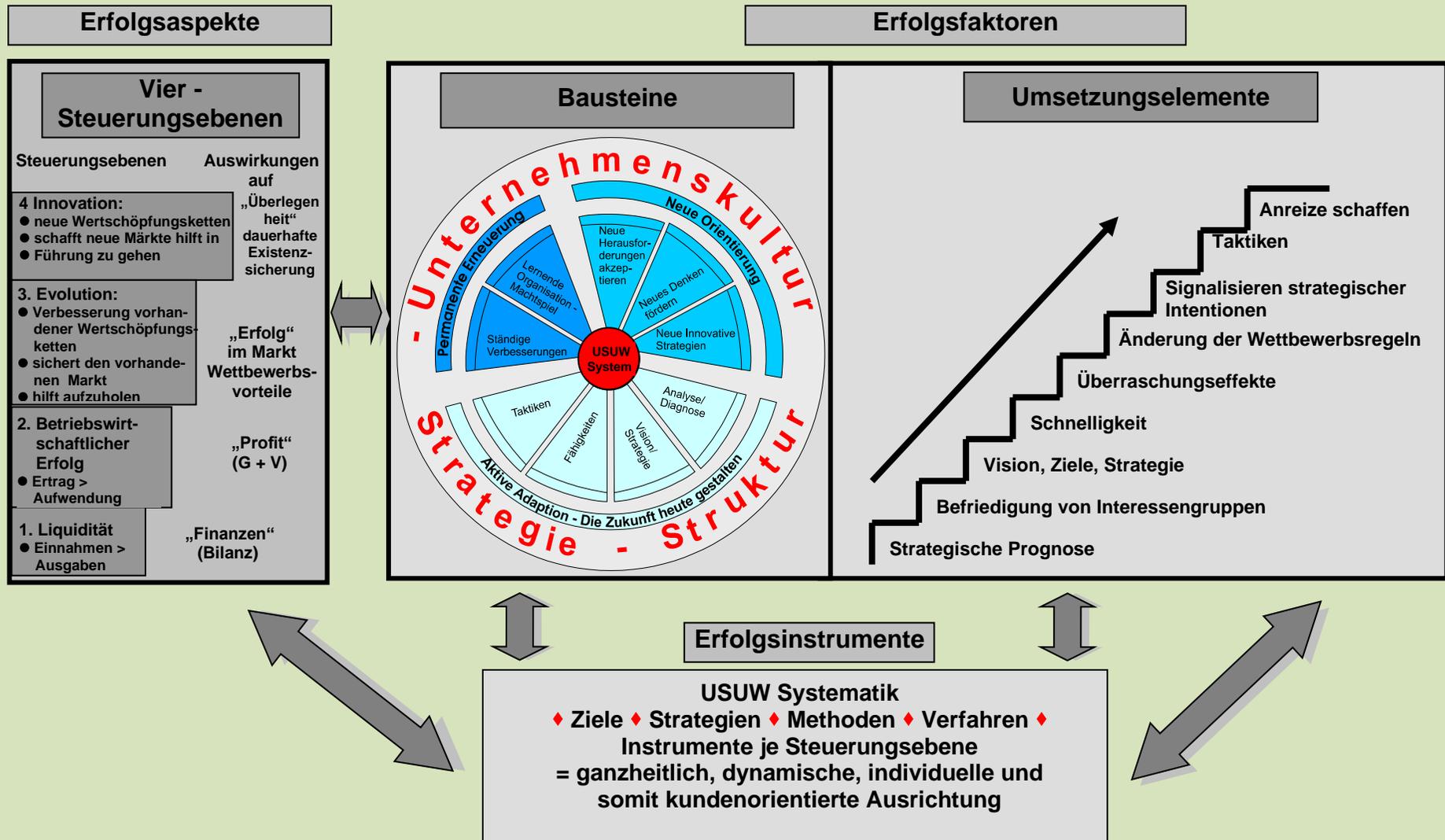
Geht man in die griechische und japanische Geistesgeschichte, liegt die Betonung in der gesamten Persönlichkeit (Geist-Seele-Körper). Beispielsweise heißt für die Japaner Wissen = Weisheit, die aus Sicht des ganzen Menschen erworben wird. Diese Tradition hat im Rahmen des Zen-Buddismus zur Entwicklung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

Man muss erkennen, dass die Wirtschaft (das Unternehmen) nur ein Aspekt eines umfassenden, ökologischen und gesellschaftlichen Gemeinwesens ist, ein lebendes System aus Menschen, die in ständiger Beziehung zueinander und mit der Natur stehen, von denen die meisten ihrerseits lebende Organismen sind, also eine Ganzheit aus Leib-Seele-Körper. Diese Denkweise liefert die Grundlage für das Systemkonzept.

Das bei der Einführung ins Unternehmen zwingend erforderliche Werkzeug der Moderation beruht auf einer allgemeinen Methodik: Mit Hilfe der moderierten aktuellen Gesprächs-„Daten“ werden Schlussfolgerungen aufgedeckt, die zu einem abwehrenden oder selbstzerstörerischen Verhalten führen können. Die Kraft der Methodik „Moderation“ basiert wiederum auf grundlegenden Theorien über das Wesen von mentalen Modellen (Abstraktionsleiter) 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.

Die Grafik stellt die Interdependenz von Erfolgsaspekten, Erfolgsfaktoren und Erfolgsinstrumenten übersichtlich dar.



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 habe und die offensichtlich funktionierten. Diese oder ähnliche Aussagen stimmen skeptisch.

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

Zweitens kann ohne grundlegende Theorie häufig nicht erkannt werden, wo die Grenzen eines Werkzeuges liegen, oder wo es vielleicht sogar kontraproduktiv 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 (Ursache) packen noch zu neuen Denkansätzen führen.

Das ist der wichtigste Grund, weshalb man nach bahnbrechenden theoretisch begründeten Werkzeugen suchen sollte, denn nur die haben die Kraft unsere Denkweisen zu verändern. Die meisten sog. Problemlösungswerkzeuge, die ins Management eingeführt werden, so innovativ sie auch auf den ersten Blick sein mögen, basieren auf konventionellen, vergangenheitsorientierten Denkweisen und Einstellungen. Wie könnte es auch anders sein, wenn sie keine theoretische Grundlage haben. Solche Werkzeuge können nützlich sein, aber sie haben keine transformative Wirkung. Sie lassen die tieferen Ursachen der Probleme 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“.**

So werden beispielsweise viele nützliche sog. „systematische“ Werkzeuge angeboten, mit denen man die Arbeitsabläufe in einer Organisation aufzeichnen, analysieren und umgestalten kann. Einige dieser Werkzeuge werden seit vielen Jahren angewendet 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. Diese macht es leichter, die Elemente des Systems so umzugestalten, so dass sie ein besseres Gesamtbild ergeben.

Weil statische Systemwerkzeuge ein Produkt unserer heutigen oft rückwärtsgerichteten Denkweise sind, bestärken sie tendenziell die Überzeugung, dass äußere Widersacher 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 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 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 Unternehmer bestimmte Felder wie auf einem Schachbrett einnahmen.

Heute ist der Wettbewerb ein Bewegungs-„Krieg“, in dem der Erfolg davon abhängt, dass man Markttrends vorwegnimmt 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 Videospiel gleicht. In einem solchen Umfeld liegt der Kern der Strategie, **nicht** in der Struktur der Produkte und Märkte eines Unternehmens, sondern **in der Dynamik** ihres Verhaltens.

Wenn wir uns auf unserer derzeitigen Denkweise und der damit verbundenen Einstellung stützen, ist es sehr schwierig, praktikable Instrumente zu entwickeln, die diese Denkweise verändern. Dafür muss man neue Theorien entwickeln und zulassen. Es gibt einige seltene, aber eindrucksvolle Beispiele für die Wirkung von Führungswerkzeugen und -methoden, die zusammen mit einer Theoriegrundlage auf ganz neue Bereiche übertragen wurden. So beruht z.B. die Nützlichkeit von Total Quality-Werkzeugen, wie die der Kontrollkarten, auf der Theorie stationärer, statistischer Prozesse, einem gut eingeführten Bereich der Mathematik, so wie das Systemkonzept auf der Basis der Einheit von Geist / Seele / Bewegung / Körper basiert. Die beiden unteren Ebenen (Materie und Bewegung) finden in unserer linken Hirnhälfte statt, dem Ort des rationalen Denkens. Die beiden oberen Ebenen (Energie = Gefühl und Geist = Intention, Vision) laufen auf der rechten Seite unseres Gehirns, der Seite mit der wir zu arbeiten vielfach verlernt haben, ab (wie weiter oben schon einmal beschrieben). Wir haben den Ausgleich verlernt, zwischen der einen und der anderen Seite auszugleichen, Wir leiden unter der Überbetonung des Rationalen. 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.

Wenn ein Unternehmen ein Liquiditätsproblem (Ebene 1) hat, gibt es zwei Arten, eine Lösung zu finden: das Kurieren am Symptom, das heißt auf der gleichen Ebene heilen, z.B. durch Bilanzpolitik, oder man geht eine Ebene höher in die jeweils verursachende Ebene der Symptome (in dem Fall Ebene 2). Dazu ist es allerdings erforderlich zu begreifen und zu akzeptieren, dass das Problem eben nur auf der nächst höheren Ebene gelöst werden kann.

● Realisierung des vier Ebenen Systemkonzeptes

➤ Ausgangspunkt: Basis unternehmerischen Handelns

Wenn es zutrifft, dass „Werte die Bestimmungsgründe des Handelns“ sind, dann sind im Laufe der Entwicklung ungeheuerlich viele neue und veränderte Werte entstanden. Dazu kommt, dass jahrhundertealte Begriffe wie Ursache, Wirkung, Zeit, Raum, Materie, Objekt - vertraute Vorstellungen also - erodieren. Übrig bleiben die Schwingungen von Energie und Geist. Das heißt, es ist der Zeitpunkt gekommen, wo sich die „kritische Masse“ explosiv in den Prozess „neues Weltbild“ verwandelt. Man muss sich für das Eine (altes Denken = Vergangenheit) oder für das Andere (neues Weltbild = Zukunft) entscheiden. Auch in den Unternehmen ist die kritische Masse erreicht, beschleunigt durch die Entwicklung der letzten zehn bis zwanzig Jahre. Man erkennt drei fundamentale Elemente:

1. Lean Management, Lean Production usw. bringen für sich allein keine wesentlichen Zukunftsimpulse, vor allem keine ganzheitlichen. Sie helfen lediglich die Gegenwart zu verbessern und preislich mitzuhalten. Doch ausschließlich über den Preis verkaufen ist ein Null-Summen-Spiel für alle.
2. Mit der hastigen Auflösung der Diversifikationen (zurück zum Kerngeschäft ist das neue Schlagwort) und / oder dem Einsatz von Sanierern ist lediglich die Vergangenheit bereinigt und die Gegenwart gesichert. Doch wo bleibt in einem sanierten, entdiversifizierten, z.T. mit gewaltigen Verlusten behafteten Unternehmen die Unternehmenszukunft, materiell und immateriell?
3. Tagtäglich wird in den Unternehmen mit den Ebenen „Materie“ und „Bewegung“ gearbeitet. Doch immer mehr wird von der Mehrheit der Mitarbeiter geahnt und / oder erkannt (auch eine Entwicklung der spirituellen Gesellschaft), dass auf der anderen Seite des Zaunes die immaterielle Unternehmenswelt vorhanden ist. Diese Welt heißt „Energie“ und „Geist“. Das Gesetz der Polarität wird bewusst oder unbewusst akzeptiert und eingesetzt. Die Kraft ist auf beiden Seiten des Zaunes gleich. Jede Seite hat ihre Ausprägung: Arbeit - Freizeit, unbewusst - bewusst, Interesse - Desinteresse usw.

Bleiben wir bei Punkt 3, denn er verdeutlicht die „kritische Masse“ im Unternehmen am besten.

- ① Die „Materie“ - Ebene ist alles das, was wir anfassen können, die Substanz des Unternehmens (Gebäude, Maschine, Rohstoffe, Fertigprodukte, Mobiliar, also alles was wir in der Buchhaltung erfassen)

➔ **Steuerungsebene 1 – „Liquidität“**

- ② Die „Bewegungs“-Ebene zeigt, das was „läuft / fließt“ (Informationen, Produkte, Erträge, Aufwendungen, Aufträge, die Leistungs- und Kostenrechnung)

➔ **Steuerungsebene 2 „Betriebswirtschaftlicher Erfolg / Ertrag“**

- ③ Die „Energie“ - Ebene - die in der jetzigen und zukünftigen „Seins“ - Kultur eine zentrale Rolle spielt - handelt von immateriellen Werten und hilft Beziehungen, Abhängigkeiten, Anziehungskraft, die „lebendige“ strategische Planung, Optionen zu entwickeln mitzugestalten.

➔ **Steuerungsebene 3 „Evolution / Erfolg im Markt“**

- ④ Die „Geist“ - Ebene - die in den letzten Jahren eine größere und zunehmende Bedeutung erhalten hat - beinhaltet mentale Welten (Visionen, Vorstellungsbilder, Visualisierung der möglichen Zukunft).

➔ **Steuerungsebene 4 „Innovation“**

Die Unternehmen leben zunehmend in einem Bauch- und Kopfmarkt, wo das Optimieren nicht mehr viel hilft. Denn sowohl die Energie-Ebene wie auch die Geist-Ebene umfassen subjektiven Nutzen, also den Sinn, den gewünschten psychologischen Nutzen, den Kult, die Mythen usw. Dies gilt nach innen (im Unternehmen), wie auch nach außen (Markt und Umfeld).

Dieses Gedankengut und somit Wissen gilt es zu nutzen und umzusetzen. In der Unternehmensführung, im Marketing, in der Umsetzung im Markt und im Umfeld, aber auch in der Führung, der Förderung der Handlungskompetenzen und in der Einstellung der Mitarbeiter.

Deshalb genügt es nicht, nur ein bisschen „Was“ Neues zu tun. Die Folge wäre langfristig, dass der Absturz vorprogrammiert wäre. Der unternehmerische Paradigmenwechsel heißt: „Mit Mega-Mut die Zeit nutzen“. Das Wort von Gorbatschow ist goldrichtig: „Wer zu spät kommt (erwacht, handelt), den bestraft das Leben (der Markt)!"

Die folgende Grafik verdeutlicht das oben Beschriebene in seiner Ganzheitlichkeit.

Beeinflussungs-
Hierarchien des
Marktes

Beeinflussungs-
Hierarchie des
Menschen

Markt- / Außenorientierung

Unternehmens- / Innenorientierung

Basis

Spiritualität / Philosophie	Marketing	Unterneh- mens- Führung	Steuerungs- Ebenen	unternehmer- ischen Handelns	mensch- lichen Handelns	Mensch / Typ	Ebene der Führung	Handlungs- kompetenz	ICH- Identität
Vision Ziel Strategie	Revolutionäre Sprünge neues Uner- schlossenes	Schaffung neuer Wert- schöpfungs- ketten	Innovation	Geist	strategisch	Konzeptionalist	Vision / Sinn / Geist (zelebral, rechts,)	Mental- Kompetenz	Werte Glaubens- Sätze
Minimumfak- tor Macht / psycholo- gische Ebene	Ausbau Marktanteil / Schaffung v. Hochburgen	Verbesserung vorhandener Wertschöpf- ungsketten	Evolution	Seele / Energie	zwischen- menschlich	Kommunikator	Kontakt Kultur Psyche (limbisch, rechts, Seele)	Sozial- Kompetenz	Können Fähigkeiten
Informations- Ebene / wirtschaft- liche Ebene	Profit (Preis, Kosten, Qualität)	Profit (G + V)	Ertrag	Bewegung	organisa- torisch	Organisator	Denken Handeln Intellekt (limbisch, links, Bewegung)	Methoden- Kompetenz	Verhalten / Tun Handeln
Arbeits- Methodik - Ebene	Einsatz der finanziellen Stärken	Finanzen (Bilanz)	Liquidität	Materie	analytisch	Analytiker	Körper Sinne (zelebral, links, Materie)	Fach- Kompetenz	erfahrene Umgebung Umfeld

● „Vier Ebenen“ der Unternehmensführung

Neues Denken fördern

Die Art zu denken bestimmt in Zukunft den Erfolg eines Unternehmens und wird das Management in den nächsten Jahren, wenn nicht Jahrzehnten entsprechend beeinflussen. Das Denken (und somit die Führung) wird in Zukunft vor allem auf der geistigen und energetischen Ebene (Wissen, Humanpotential) des Unternehmens stattfinden.

Der Hauptzweck des Systemkonzeptes ist es, neue Dimensionen aufzuzeigen, die sich durch das „neue Denken“ eröffnen. Es gilt, sich auf die Dynamik neuer Märkte einzustellen. Auch ein neuer Konsument tritt auf den Plan - der mündige Verbraucher. Unternehmensführung und vor allem Marketing heute, bedeutet daher vor allem Neuorientierung, Mut zum Umdenken und Realisierung überzeugender Ideen. Es gilt vor allem Abschied zu nehmen von alten strategischen Hilfswerkzeugen und Methoden; zu lernen lateral - von allen Seiten zu denken; zu lernen, wie der Konsument zu denken. Es geht weiter darum, Strategien für neues Denken zu erkennen und umzusetzen; Wettbewerbsvorteile nicht zu verteidigen, sondern zu erschüttern und selbst die Initiative zu ergreifen, das Image als Marketingziel zu nutzen. Und vor allem hilft dieses Systemkonzept die Situation der Konkurrenz neu zu formulieren, vom Konkurrenten / Wettbewerber zum Innovator / Komplementor werden.

Neue innovative Strategien einsetzen

Wie bereits weiter oben dargestellt, zielt das Systemkonzept darauf ab, die „Konkurrenz“ neu zu formulieren. Dazu sind auch neue / andere innovative Strategien notwendig:

Vier Steuerungsebenen / Steuerungsgrößen (Wachstumspotentiale) parallel einzusetzen! (s. Grafik)

Ebene 1 - Liquidität

Liquidität ist eine überlebensrelevante Steuerungsgröße, denn Unternehmen gehen nicht unter, weil sie keinen Gewinn machen, sondern weil sie illiquide sind. Die dazugehörigen Orientierungsgrößen sind: Einnahmen größer als Ausgaben, sowie die direkt damit zusammenhängenden Bilanzgrößen einschließlich der Kreditlinien.

→ **Mit Liquidität kann nur ein sehr kurzfristiger Zeithorizont überblickt werden.**

Ebene 2 - Betriebswirtschaftlicher Erfolg

Um den Steuerungshorizont in die Zukunft zu erweitern, muss eine gänzlich andere Steuerungsebene erschlossen werden. Die dazugehörigen Orientierungsgrößen sind: Ertrag und Aufwand. Liquidität und Erfolg sind gegenläufige Beziehungen

→ **Die Liquidität kann Positiv sein, obwohl Verluste gemacht werden,**

→ **andererseits Gewinn erzielt werden und trotzdem herrscht angespannte Liquidität.**

Genau deshalb benötigt man eine wiederum höhere Steuerungsebene, die in dem gesamten System integriert sein muss.

Ebene 3 - Evolution (Markt)

Die Spannung die heute und jetzt zwischen der Steuerungsgröße „Einsatz finanzieller Stärken“ (Ebene 1 = Liquidität) und der Steuerungsgröße „Preis, Kosten, Qualität“ (Ebene 2 = Profit) besteht ist wiederum exakt dieselbe logische Beziehung wie zwischen „Liquidität“ und „Erfolg im Markt“.

- ➔ Gewinne ausgezeichnet ==> obwohl Potentiale irreversibel in Erosion
- ➔ Verlust bei ausgezeichneten Erfolgspotentialen.

D.h. von untergeordneten Steuerungsgrößen kann man so gut wie nichts über ihre Verursachung bzw. die Steuerungsgrößen höherer Ordnung aussagen.

Umgekehrt können aber sehr zuverlässige Ableitungen gewissermaßen von oben nach unten gemacht werden:

- ➔ Je besser die Erfolgspotentiale sind, umso leichter wird es fallen, auch tatsächlich Gewinne zu erzielen.
- ➔ Wo keine Erfolgspotentiale sind, lässt sich auch bei noch so gutem Management kein Erfolg erwirtschaften.

Die Orientierungsgrundlagen für die bestehenden Erfolgspotentiale sind:

- Erfahrungs-Lebenskurve, die als langfristig erreichbare Kostenuntergrenze verstanden werden muss (Erfahrungs- oder Boston-Effekt. Der Boston-Effekt beschreibt ein Phänomen der Erfahrungskurve. Der Name des Boston-Effekts basiert auf der Boston Consulting Group, welche die zu grundlegenden Forschungsergebnisse erarbeitet hat und die durch die Veröffentlichungen über die Erfahrungskurve bekanntgeworden ist.
- Weitere Größen sind:
 - die relativen Marktanteile,
 - die Produktivität,
 - das Kundenprofil,
 - die relative Marktleistungsqualität,
 - die vertikale Integration,
 - die Wachstumsrate des Marktes.

Das Unternehmen löst in dieser Ebene die bekannten Probleme mit bekannten Ansätzen - die bekannten Probleme mit neuen Ansätzen, vor allem in der eigenen Branche und manchmal in neuen Branchen.

Die Fragen, die gestellt werden müssen, sind diese: „Wie dauerhaft sind die heutigen Erfolgspotentiale?“ „Sind wir auf die Zukunft vorbereitet?“

Die Antwort ist eindeutig: Die heutigen Erfolgspotentiale sichern die Zukunft des Unternehmens nicht ab, es müssen einerseits für alle Aktionsfelder neue Problemlösungen angeboten werden und andererseits müssen neue Geschäftsfelder definiert werden, die weit über die heute vorhandenen hinausgehen.

Deshalb müssen die Steuerungsebenen um eine weitere Ebene ergänzt werden.

Ebene 4 Zukünftige Erfolgspotentiale

Mit dieser obersten Steuerungsebene kann der weitestmögliche, zeitliche Horizont überblickt werden, und dies ohne jegliche Hochrechnung oder Extrapolation.

Diese Ebene führt unmittelbar zu einer vom heutigen Produkt- oder Dienstleistungsangebot zu einer vollkommen unabhängigen Definition des Geschäftes. Es werden also neue Geschäftsfelder definiert, die die Bedürfnisse der Kunden ganzheitlich befriedigen. Eine weitere Grundlage der zukünftigen Erfolgspotentiale ist die technologische Substitution; also die Verdrängung bisheriger Problemlösungen durch neue Problemlösungen mit neuen Einstellungen zu Technologien.

Es sind die Orientierungsgrößen:

1. lösungsorientiert formulierte Anwenderprobleme (entdeckt neue Probleme und löst sie und
2. technologische Substitution.

Fazit: Bis zur Steuerungsebene 3 „Evolution“ (Markt) befinden wir uns in der Position des Wettbewerbers. Wie aber bereits dargelegt wurde, genügt diese Denkweise nicht mehr. Das Unternehmen ist nicht mehr Wettbewerber / Konkurrent, sondern Innovator / Komplementor, der die Zukunft gestaltet.

● **Marketing / Wettbewerbsschauplätze**

Neue Marketingstrategien

Die neuen Steuerungsebenen, Aktionsfelder, sowie neue Marktpartner machen eine neue Marketingstrategie notwendig. Der Wettbewerber konzentriert sich mit seinen klassischen Strategien hauptsächlich auf „Behauptung“ seiner Marktposition. Diese geht einher mit einer Positionierungsstrategie, die sehr stark auf Konkurrenzorientierung und mit einer Marktstrategie, die sehr stark auf Angebotsorientierung ausgerichtet ist. Der Innovator erweitert synergetisch seine Strategien, um eine innovative Differenzierung im Sinne von Unternehmens-, Marken- und Mythos-Identifizierung sowie die Dialog-, Erlebnis- / Life-Style Beziehungsorientierung.

- ➔ Das neue Systemkonzept erarbeitet zukunftsweisende Strategien und Taktiken.

Neue (innovative) Strategien

Synergien der klassischen und neuen Strategien



Wettbewerbsschauplätze

Ebene 1: Wettbewerbsschauplatz „Einsatz der finanziellen Stärke als Marketinginstrument“

Wenn die neue Wettbewerbsposition durch Aktionen in den Bereichen Kosten und Qualität revolutionäre Sprünge, Hochburg nicht mehr gehalten werden kann, ist die Branche unter Umständen zu einem einzigen großen globalen Markt ohne Schranken verschmolzen. Dann steht dem Unternehmen nur noch eine einzige Alternative (letzte) offen: Wettbewerb auf der Grundlage von finanzieller Stärke. In einem solchen Umfeld genießen die großen Unternehmen gegenüber Klein- und Mittelbetrieben entsprechende Vorteile.

Ebene 2: Wettbewerbsschauplatz „Kosten / Qualität / Preis“

Kosten und Qualität sind Grundelemente der Positionierung im Wettbewerb. Die erste Entscheidung betrifft die Frage, ob die Produktionskosten verringert, der Preis erhöht oder der Umsatz ausgeweitet werden soll. Des Weiteren geht es um die Positionierung innerhalb eines Marktsegmentes oder verschiedener Marktsegmente; ob Preiskrieg, Preis-Qualitätsmanöver, Vollsortimentsanbieter, Nischenpolitik und Flächenangriffe, Trend zum Wertoptimum u.a.m.

Ebene 3: Wettbewerbsschauplatz „Marktanteil / Hochburgen“

Wenn Wettbewerbsvorteile verloren gehen, geht es darum Hindernisse für potentielle „Konkurrenten“ aufzubauen, um Wettbewerber, die einen Preis-Qualitäts Zyklus in Gang setzen, bereits vor Betreten des Schlachtfeldes abzuschrecken. Durch Eintrittsbarrieren und den Aufbau von Hochburgen halten sich etablierte Anbieter die „Konkurrenz“ vom Leib und stecken ihr eigenes exklusives Territorium ab. Dieser „Stamm“-Markt kann geographisch abgegrenzt sein oder nach den Anforderungen bzw. den Arten von Produkten oder Abnehmern geregelt sein. Eine Mischung geographischer und anderer Kriterien ist ebenfalls möglich.

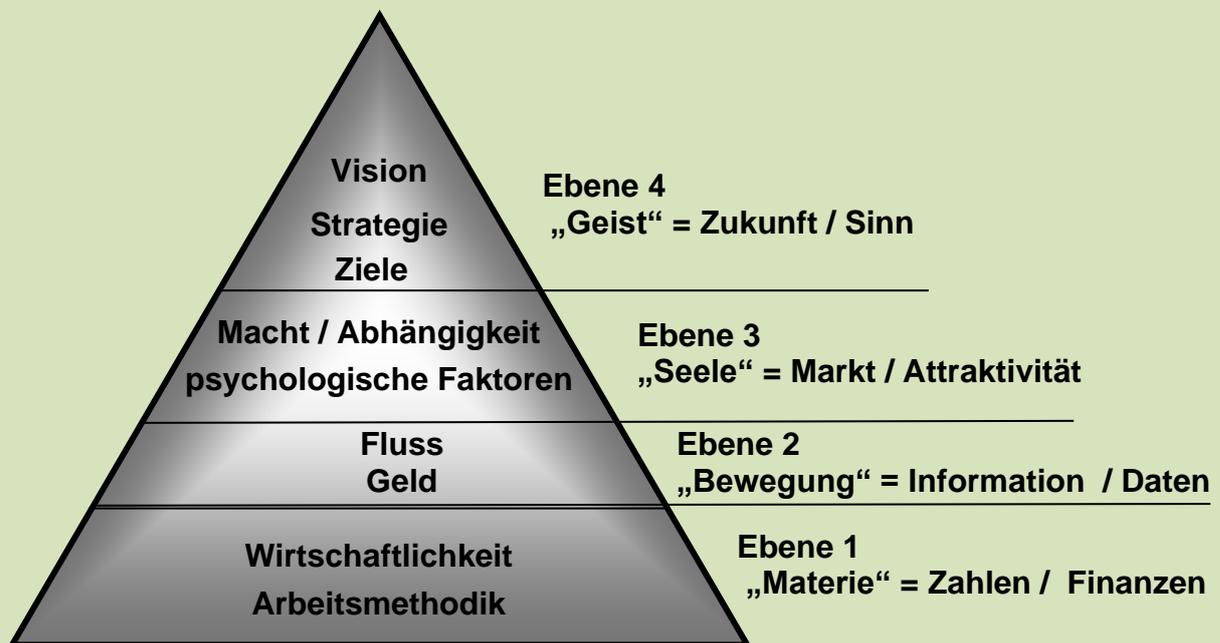
Ebene 4: Wettbewerbsschauplatz „Revolutionäre Sprünge“

Eine Möglichkeit aus dem Preis-/Qualitäts-Kreislauf zu entkommen, ist ein Sprung auf einen neuen Markt oder ein neues Qualitätsniveau, das derartige Verbesserungen mit sich bringt, dass es einem Eintritt in einem neuen Markt gleichkommt. Solche revolutionären Sprünge sind in der Regel die Folge von Zeitwahl- und Know-How-Vorteilen. Wettbewerbsvorteile in Bezug auf Zeitwahl beruhen auf Fähigkeiten, die es einem Unternehmen erlauben, als erstes zu agieren (Innovation). Know-How Vorteile beruhen auf technische Know-How (z.B Patente) oder anderen Kompetenzen hinsichtlich einer neuen Geschäftsmethode, mit denen ein Unternehmen ein vollkommen neues Produkt herstellen, eine neue Dienstleistung anbieten oder einen gänzlich neuen Markt erschließen kann.

● Beeinflussungshierarchie des Marktes

Die vier Ebenen des unternehmerischen Handelns bzw. der vier Wettbewerbsschauplätze, sollten auch auf die Art der Beeinflussung des Marktes / der Kunden umgesetzt werden. Mit der richtigen Abfolge der einzelnen Ebenen lösen sich die meisten Probleme (fast) automatisch, mit der falschen Strategie bzw. Aktivitätenabfolge ist es unmöglich, erfolgreich zu arbeiten. bzw. den Markt / die Kunden zu gewinnen.

Es gilt folgende Beeinflussungshierarchie:



Daraus resultieren:

- Das Unternehmen hat eine starke Vision.
- Daraus entwickelt sich die richtige Strategie.
- Daraus entwickeln sich die Ziele.
- Konzentration auf die vorhandenen Potentiale.
- Daraus entsteht Anziehungskraft und Energie.
- Mit dieser Anziehungskraft positioniert sich das Unternehmen am Markt durch ein sehr gutes Image.
- Informationen über Marktpartner.
- Lösen dadurch die wirtschaftlichen Probleme.
- Wo die Wirtschaftlichkeit stimmt, werden finanzielle Probleme gelöst.
- Über die finanzielle Ebene lassen sich materiell-stoffliche und technische Probleme lösen.

Die Kernfrage lautet: Was hält das Unternehmen am stärksten davon ab, sein Ziel (= die optimale Befriedigung des Kundennutzens) zu erreichen?

Mit Hilfe der USE-Unternehmen-Situations-Erhebung (s. Menü Tests / Erhebungen) steht ein Instrument zur Verfügung, mit dem die Leistungsfähigkeit permanent gemessen und die notwendigen Maßnahmen angepasst werden können. Wichtig ist:

1. Die Lösung eines Problems erfolgt auf der nächst höheren Ebene.
2. Das zentrale Problem ist die Strategie.
3. Verbesserungen müssen immer unter dem Aspekt des Kundennutzens in Angriff genommen werden.

● Neue Führung

Ebenen auf denen das unternehmerische Leben stattfindet

Ebene	Unternehmen
1	Innovation
2	Evolution (Markt)
3	Ertrag
4	Liquidität

Erfolg kann auf verschiedenen Ebenen stattfinden, z.B. auf der Ebene Liquidität, wo Geld, Maschinen, Gebäude usw. zählen. Dies ist die unterste Ebene, die einfachste / „primitivste“ Ebene. Erfolge auf dieser Ebene dienen als Statussymbole und sind nur als Basis zwingend erforderlich.

(Sammeln, Zählen, Haben, Habenwollen, Körper, Materie)

Auf der zweiten Ebene findet man die Erfolge der Leistungen und des Verstehens. Hier findet das zwanghafte Denken statt. Erfolge werden in Größen gemessen, durch Zählen, Wiegen, Quantifizieren. Hier findet auch Wettbewerb statt, das Rennen nach Erfolg. Es ist die Ebene der Aktion, des operativen Tuns.

(Handeln, Denken, Erfolg, Leistung, Bewegung, Verstand)

In der darüber liegende Ebene (Ebene 3) erleben wir Gemeinsamkeit. Dort sind wir nicht allein, wir nehmen wahr, wir fühlen und genießen. Es ist die Ebene der Gemeinsamkeit, des Miteinander, der Kultur und der Beziehung. Hier spornen Erfolge zu neuen Erfolgen an (es ist nichts erfolgreicher als der Erfolg), die Kraft, geben. Vertrauen zur Situation ist vorhanden. Auch aus negativen Situationen entstehen neue Energien, neue Anfänge und somit auch wieder neue Erfolge.

(Kraft zur Handlung, „Leben und Erleben“, Kultur, Kontakte, Abhängigkeit durch Gemeinschaft, Emotionen, Psyche)

Über diesen drei Ebenen befindet sich die Ebene der Ursache, des Geistes, des Sinns, der Eigenverantwortung, der Vorstellung, der Vision und Phantasie (Ebene 4). Hier werden Erfolg und Misserfolg entschieden. Das ist die Ebene, die nur von wenigen Menschen akzeptiert und angenommen wird. Die meisten Menschen kennen sie nicht und setzen sie folglich nicht gezielt (bewusst) ein. Es ist die Ebene, die fast nur unbewusst für Entscheidungen herangezogen wird. Alles, was geschieht, beginnt hier, gezielt, bewusst oder unbewusst. Wer zukünftig Erfolge will, braucht neben Handwerkszeug und Technik auch das Wissen für die Arbeit im mentalen Bereich: z.B. Visualisierung, Vision, Spiritualität als Grundlage der Erfolgsplanung.

(Entscheidung für alles was geschieht: „Ursache“, Zukunftsvision, Glaube an das Machbare, „Geist ist Ursache“)

Die neuen Führungswerte /-ebenen:

Früher zeichneten sich Unternehmer vielfach durch Mut aus.

Heute ist noch mehr Mut erforderlich, viel mehr Mut. Vor allem Mut zur Einsicht: Das was wir heute richtig machen, ist wahrscheinlich morgen nicht mehr richtig. Also suchen wir nach Neuem!

Chancen zeigen sich, wenn man sich mit dem Modell der vier Ebenen befasst, auf denen sich das Unternehmensleben abspielt.

Betrachten wir dies im Zusammenhang mit den vier Dimensionen einer neuen Führung:

Auf der unteren Ebene, der Ebene der Materie, der Kombination der Vervielfachung: des Marktmanagements, verschmelzen wir mit Kunden, der Gesellschaft und Materien. Erleben Nähe durch Dialog, Teilnahme und durch Fließen: Monitoring, Prozesse und Planung.

Sinne - Kombination - Wendepunkte - Transformation - Energie

Auf der zweiten Ebene, der Ebene der Leistung, des Wachsens der Ordnung - da formen wir die Materie, hier wirkt der Geist der Organisation und setzt Visionen und Glauben um in Materie und Identität

Leistung - Denken - Handeln - Wachstum - Intellekt

Auf der dritten Ebene, der Ebene der Psyche, der Attraktivität, der Kultur energetisieren wir durch Emotion, durch soziale Energie, durch Gemeinsamkeit; hier entscheidet sich, ob Antrieb oder Ablehnung, Befriedigung oder innere Kündigung - durch die Art wie die Kultur gehandhabt wird.

Motivation - Kultur - Psychologie - Attraktivität - Kommunikation

Auf der vierten Ebene, der oberen Ebene, der Ebene von Sinn und Werte, entfalten wir die Entscheidungsfreiheit, wohin wir wollen? Freiheit oder Abhängigkeit, Erfolg oder Misserfolg? Hier entfalten wir das Wollen für ein neues Bewusstsein, hier ist der Faktor Zukunft angesiedelt. Hier ist Erkenntnis und Einsicht, hier entwickeln sich Vorsprünge und diese materialisieren sich durch Visionen, Kultur und Wachstum.

Sinn – Vision von Zukunft – Freiheit – Dominanz – Energie - Bewusstsein

Das mag verwirrend klingen, ist es aber nicht. Vereinfacht ausgedrückt:

Wenn wir kein Geld (Materie, Ebene 1) haben, müssen wir uns bewegen, etwas leisten (Ebene 2), damit Geld in die Kasse kommt. Um etwas zu leisten, brauchen wir Kraft (Ebene 3), damit wir (alle Mitarbeiter) uns wohl fühlen und wollen, dass Kraft zu Leistung und dann zu Geld / Materie wird. Wir können jedoch nur dann Kraft freisetzen und ein kräftiges Wollen verspüren, wenn wir ein für uns (alle Mitarbeiter) sinnvolles Ziel (Vision) haben, das auf Werten aufgebaut ist.

Dazu benötigen wir Mitarbeiter mit dem Bewusstsein (Geist), dass sie die Bedürfnisse aller Beteiligten (relevante Interessengruppen) gleichermaßen zufrieden stellen wollen.

**Wer sein Ziel kennt, der findet auch den Weg dahin – aber:
„Wer nicht weiß wo er herkommt,
weiß nicht wo er steht,
weiß auch nicht wo er hin will!“**

(Otto von Habsburg)

Die Ebene vier ist die Ebene von „Mind“ und „Spirit“, also der obersten Steuerungsfunktion innerhalb und außerhalb des Humansystems Unternehmen, also von der die Energie freigesetzt bzw. mobilisiert wird. Der meiste Mut wird für die ersten Schritte und für die Definition der Vision benötigt. Das heißt: für das Loslassen, das Entlernen vom Liebgewordenen, Althergebrachten. Das setzt allerdings zwingend voraus, dass eine Unternehmensvision -kultur entwickelt und verabschiedet wird, an der alle Mitarbeiter „repräsentativ“ beteiligt sind (Hirngespinst?).

Die wichtigsten Ebenen (Ebene 3 + 4) etwas detaillierter:

1. Geist im Unternehmen - Ebene 4

Die Geist-Ebene ist die Grundlage allen Geschehens. Wahrscheinlich gibt es auf der ganzen Erde kein Unternehmen, bei dem der / die Gründer zu Beginn seiner / ihrer Tätigkeit nicht eine Vision hatte(n), ein Gründungsbewusstsein, ein Konzept, das ihm / ihnen die Kraft gab, sein / ihr Unternehmen zu gründen, die Vorstellung von seinen / ihren Beziehungen zum Markt, von Kundenbedürfnissen und der Art, wie sie zu befriedigen sind.

Im laufenden Geschäft schlägt sich all das im geistigen Bereich nieder, was im Unternehmen geschieht. Es beginnt bei der Frage, wie die Mitarbeiter im Unternehmen über ihr Unternehmen, über seine Produkte, über seine Kunden und über seine Partner auf der Lieferseite denken. Negatives Denken auf der Geist-Ebene hat psychologisch das Bedürfnis, sich zu manifestieren. Man erkennt das an einer Verschlechterung der Kundenbeziehung, an einer höheren Fluktuation, an inneren Kündigungen an Spannungen mit Umweltpartnern oder durch sonstige Einflüsse auf der Ebene 3.

Dass sich dies unmittelbar auf die Welt auswirkt, die wir mit Zahlen messen, ist hinlänglich bekannt. Verschlechterung der Kundenbeziehungen führt zur Erhöhung der Konditionen und Reduktion der Erlöse; bei geringerer Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt muss man mehr für gute Mitarbeiter bezahlen oder man bekommt sie nicht. Störungen in der Beziehung zu den Kapitalwerten reduzieren das Vertrauen, erhöhen die Zinsen und begrenzen den Finanzierungsspielraum.

2. Seele im Unternehmen - Ebene 3

Unternehmen spiegeln sich in der Seele:

- In den Beziehungen der Menschen untereinander und zu ihrer Umwelt,

- In der Art, wie man miteinander umgeht:
 - Respekt oder Ablehnung,
 - Achtung oder Missachtung,
 - Interesse oder Desinteresse.
 - Partner oder Kontrahenten.
- Erfahren von „Emotionen, Gefühlen“ im Unternehmen, wenn:
 - gute Problemlösungen erstellt werden, weil man diese mag und braucht,
 - Kundennähe vermittelt wird, durch aufbauende Anerkennung.
- Kälte, Druck, Angst, Unsicherheit und Misstrauen verschlechtern die Atmosphäre, verhindern Kreativität, machen eng und vermeiden Öffnung und Entfaltung.

● **Erweiterte Handlungskompetenzen werden notwendig**

Viele Führungskräfte führen, wie viele Studien und Untersuchungen zeigen, hauptsächlich mit Fach-Kompetenz und nur bedingt die Methoden-Kompetenz. Dies reichte bisher zur Bewältigung der Aufgaben. Bei der Komplexität der globalisierten Welt und den derzeitigen Herausforderungen reicht dieses Potential nicht mehr aus. Die neue Führungskraft muss vielmehr über die praktizierten Kompetenzen der Fach- und bedingten Methodenkompetenz unbedingt eine ausgeglichene Einstellung zu Sozial- und Mentalkompetenz aufweisen.,

Die Thematik Fach-/ und Methoden-Kompetenz ist hinlänglich bekannt, so dass auf eine Darstellung dieser Kompetenzen an dieser Stelle verzichtet werden kann.

Sozialkompetenz

Sozialkompetenz ist die Fähigkeit vor allem von Führungskräften, den Mitarbeiter als eigenständiges Individuum mit seinen Sorgen, Problemen und Nöten aber auch mit seinen positiv ausgeprägten Potentialen zu akzeptieren. Zur Sozialkompetenz gehört auch das Akzeptieren des gesamten persönlichen und familiären Umfeldes des Mitarbeiters.

Führungskräfte verbessern ihre sozialen Fähigkeiten, wenn sie auf Folgendes besonders achten:

- viel und vor allem rechtzeitig informieren,
- Personal integrativ führen: der persönliche und private Bereich der Mitarbeiter ist wichtig,
- Personalentwicklung systematisch durchführen,
- gerecht und ausgewogen führen: Lob, Anerkennung, Feedback und Kritik zur rechten Zeit und angemessen,
- Mitarbeitergespräche und Mitarbeiterbeurteilung einführen,
- Arbeitsgruppen und Projekteinheiten als Teams an bestimmten Aufgaben arbeiten lassen,
- über die Ziele und die Philosophie/ Vision des Unternehmens verständlich informieren und oft davon sprechen, was erwartet wird und wo die Reise hingehet,
-

- Sensibilität beweisen gegenüber den Bedürfnissen nach:
 - ◆ Sicherheit und Geborgenheit,
 - ◆ sozialen Erwartungen und Bedürfnissen,
 - ◆ nach Wertschätzung,
 - ◆ nach Selbstverwirklichung.
 - ◆ und vor Allem nach Vertrauen.

Soziale Kompetenz ist somit auch eine Frage der Kontaktfähigkeit, der Freude am Umgang mit Menschen und vor allem eine Frage des eigenen Selbstverständnisses (Authentizität).

Wir befinden uns somit auf der Macht Ebene, bei der es um die Beziehungen, die Attraktivität, die gelebte Kultur und die Psyche geht.

Mentale Kompetenz

Auf dieser Geist-Ebene leben unsere Darstellungsbilder, die Visionen. Sie geben unserer Arbeit und dem Unternehmen Sinn, sie zeigen, wozu wir arbeiten.

Die Wirtschaft mit ihrem Markt unterliegt einem steten Wandel, in den letzten Jahren verstärkt und künftig bestimmt noch drastisch mehr. Dieser Wandel steht im Zusammenhang mit der Bedeutung der Aspekte: Ökologie, Globalisierung, Sinnvermittlung, Wertewandel.

Anforderungen an das Management und die Mitarbeiter in allen Funktionen und auf allen Hierarchieebenen werden nicht nur hinsichtlich fachtechnischen Wissens, des Beherrschens der Arbeitsinstrumente, sozialen Verhaltens, sondern vor allem hinsichtlich mentaler Kompetenz gestellt.

Daraus resultiert, dass der Wandel im Umfeld, Wandel in der Unternehmensführung und im Marketingdenken gestaltet werden muss. Wandel im Inneren des Unternehmens bedingt neue Arbeitsformen, die Führung erfolgt weniger auf rationalen Grundlagen von Analyse-Strategien, Aktionsprogrammen, von Zielvorgaben, Kontrolle oder Korrektur, sondern durch Inspiration. Potentiale und Talente von Mitarbeitern werden erkannt, akzeptiert und gefördert.

Ein Klima des Vertrauens, das einen Flop (Fehler) als akzeptiertes mögliches Ergebnis der Arbeitsbemühungen zulässt, stimuliert die Mitarbeiter. Wobei diese Klima des Vertrauens in der gemeinsamen Vision fest integriert sein muss.

Gegenseitiges Vertrauen führt zu Teamarbeit. Synergien werden gesucht und gefunden. Die Absicherung im Team lässt den Einzelnen Risiken eingehen, Kreativität auszuleben. Die Mitarbeiter sind flexibel genug sich an den Umständen entsprechend neu zu orientieren: Neues dazuzulernen, überholtes gezielt zu ver- / entlernen. Die Mitarbeiter sind sich der Lage bewusst, verstehen sich als Träger der Evolution / Revolution, als Teil des Unternehmens und des Marktes gleichzeitig, als Gestalter von innovativen Leistungsangeboten. Sie agieren im Bewusstsein einer eigenen Unternehmenskultur.

Wandel, Widerspruch, Paradoxien und Chaos fordern ein hohes Maß an mentaler Kraft, Flexibilität, Mut zum Risiko, Kreativität, Kommunikation und Eigenverantwortung.

Es geht darum, die mentale Kompetenz am eigenen Potentialprofil zu trainieren z.B. durch:

- Kommunikation üben,
- Flexibilität praktizieren,
- Kreativität ausbauen,
- Risikobereitschaft annehmen,
- Empathie entwickeln,
- Systemverständnis lernen,
- Visualisierung realisieren.

Die Führungskräfte müssen sich darüber im Klaren sein, dass eine Einstellungsänderung durch Trainings (in welcher Form, mit welchem Inhalt auch immer) nicht auf Anhieb messbare Erfolge zeitigt. Aber: Wie sagte schon Konfuzius vor ca. 3000 Jahren, „willst du dein Verhalten ändern, musst die deine Einstellung ändern“. Deshalb müssen folgende Prozesse ausgelöst und verstärkt werden:

Die Beziehungen untereinander:

„Training ist ein gemeinsames Erlebnis und wird durch die Gruppensituation verstärkt“.

Bildung von Teams:

Dadurch, dass Inhalte, Prioritäten und Teile des Programms gemeinsam gestaltet und stimuliert werden. Durch gemeinsame kreative Aktivitäten, entsteht ein Teamgeist.

Gemeinsames Bewusstsein um eine Kultur:

Die Beschäftigung mit eigenen Werten und dem Wertewandel führt zu einer Betrachtung gemeinsamer Werte, zu einem verstärkten Bewusstsein einer eigenen Kultur, eines Stils und einer Identität als Unternehmen.

Erarbeitung von Visionen:

Auf der Ebene gemeinsamer Werte lassen sich auch Ansätze zur Formulierung von Visionen finden, es entstehen Leitbilder und dies bezogen auf das Unternehmen und den Markt. für bestimmte Marktbereiche, den Stil im Umgang untereinander und mit Marktpartnern..

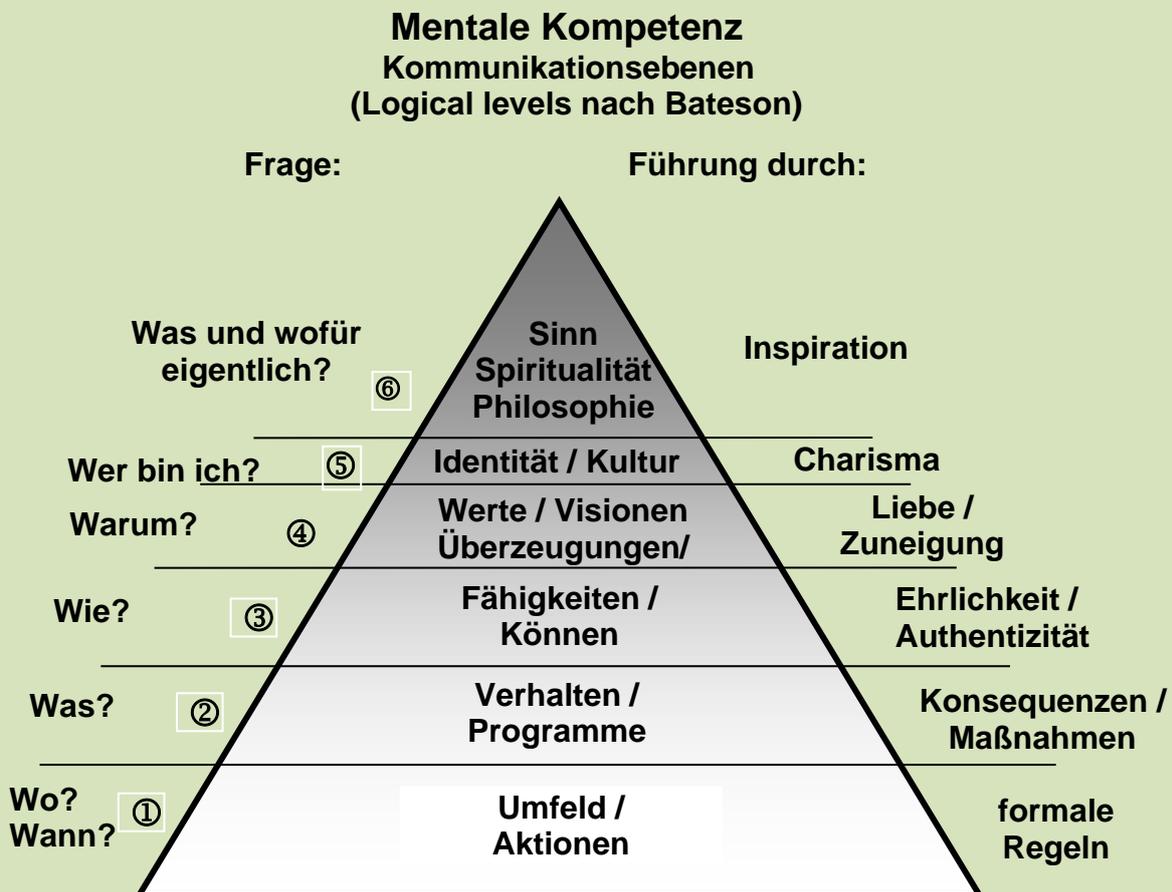
Merke: Die Kommunikation über diese Aspekte ist geprägt von der Arbeit an der eigenen mentalen Kompetenz. Der Erfolg ist darin zu sehen, dass der Weg eingeschlagen ist (Watzlawik: Der Weg ist das Ziel!).

Die heutige (neue) Führungskraft erkennt, dass keine der vier Ebenen / Kompetenzen für sich allein stehen kann, sie weiß, dass alle vier Ebenen fließend miteinander verbunden sind. Ihre Fähigkeit besteht darin, die vier Kompetenzen zu fördern, zu nutzen und miteinander in Einklang zu bringen. Sie kennt folgende Zusammenhänge:

- ➔ alle vier Ebenen haben Schwingungen, die sich durch ihre Frequenz und ihre Geschwindigkeit voneinander unterscheiden,
- ➔ jede darüber liegende Ebene enthält die Wirkung der darunter liegenden Ursache.

Damit ist die Bewegung / Methoden-Kompetenz (Ebene 2) die Wirkung für die Materie / Fachkompetenz (Ebene 1) = Ursache, Energie / Soziale Kompetenz (Ebene 3) Wirkung für die Bewegung Ebene 2, der Geist / mentale Kompetenz die Wirkung für die Macht / soziale Kompetenz Ebene 3 Ursache.

Es gilt deshalb auch, auf mehreren Stufen des Bewusstseins zu denken und logischerweise auch zu handeln. Eine Person soll / vermag auf verschiedenen Stufen ihres Bewusstseins denken oder fühlen. Es ist zu unterscheiden zwischen einer Stufe, welche das Umfeld betrachtet und einer Stufe der eigenen Potentiale (Fähigkeiten), der Werte und Überzeugungen, der Identität und letztlich der Spiritualität. Diese Stufen sind übereinander gelagert und bilden eine Pyramide.



Die Basis (Umfeld) bezieht sich auf Aktionen rationaler Handlungen, darüber gelagert sind die Aktionsprogramme, darüber die Leitbilder, darüber die Visionen, dann die Kultur und zuoberst die Philosophie. Jede der überlagerten Stufen übt Kontrolle bzw. Steuerung der darunter liegenden Stufen aus. Umgekehrt muss es sich nicht gleich verhalten. Je höher die Veränderungen angesiedelt sind, umso tiefgreifender umfassen sie die Menschen. Am Beispiel Marketing heißt das, dass Leitbilder, noch besser

Visionen, einen bewusst Kultur umfassenden Einfluss auf Handeln, Führen und Wollen haben müssen.

Eine Führungskraft, und in diesem Fall ein Mitarbeiter des Marketing, wird sich auf den verschiedenen Stufen gleichzeitig zu bewegen wissen, Aktionen und Programme gestalten, gleichzeitig sich um Leitbilder bemühen, Visionen kommunizieren, im Bewusstsein einer bestimmten Kultur sich befinden und sich Gedanken philosophischer Natur machen.

● **Beeinflussungshierarchie des Menschen**

Beschreibung der Stufen - Identität, das Ich (Stufe 5 und 6)

Besitzer und Benutzer der Glaubens- und Werte-Systeme ist das **Ich**, also die Identität. Sie ist für alles, was existiert die oberste Instanz. Diese Stufe befindet sich vollkommen außerhalb des rationalen Zugriffs.

Beispiele:

- ↪ Ein „Lehrling“ (Auszubildender), der einen Fehler in seiner Arbeit macht (Ebene 2 = Handeln), wird als Dummkopf beschimpft (Stufe 5 = Identität). Dadurch wird der Mechanismus „Du bist, was du hörst, das du seist“ = Prozess der Erniedrigung in Gang gesetzt.
- ↪ Oder es wird angeordnet, die Arbeit noch einmal zu machen (Stufe 2 + Stufe 2 = Problemlösungsversuch auf der gleichen Stufe).
- ↪ Oder es wird, noch einfältiger, geäußert: „Mach diesen Fehler nicht noch einmal!“ (zweimal Stufe 2 verbunden mit dem Grünen-Elefanten-Effekt)
- ↪ In der Mentalpyramide (s. Grafik) bedeutet Stufe 5: Beachten der Bedeutungsebene. Nicht zweimal die gleiche Stufe und auch keinen Sprung auf die Identitätsebene aus Bequemlichkeitsgründen.
- ↪ Mensch A und Mensch B (zweimal Stufe 5 = Identität), vielleicht zwei Abteilungsleiter, können sich nicht leiden (Stufe 3 + Grüner-Elefanten-Effekt). Sie bekämpfen (Stufe 2) sich möglicherweise bis aufs Blut (Stufe 1). Das Ziel dieses Prozesses kann nur der Wunsch nach Vernichtung des gesamten Systems des anderen sein.

4. Stufe: Werte, Glaubenssätze

Dies ist die Stufe, die die Voraussetzung darstellt, dass sich Potentiale (Fähigkeiten) richtig entwickeln, richtig in Umfang und Richtung.

Für diese Stufe gibt es zwei Aspekte:

- ↪ Um einerseits etwas zu können, muss der Glaube / Überzeugung vorhanden sein, tatsächlich etwas zu können.
- ↪ Andererseits muss es einen Sinn (den man nicht messen kann) geben, für den es sich lohnt, zu glauben / überzeugt sein, dass etwas gekonnt wird. Dieser Sinn wird Wert genannt.

Wichtig:

- ↪ Verlassen des streng rationalen Rahmens in Richtung Kreativität und Kommunikation.
- ↪ Würdigen und akzeptieren der Mitarbeiter als eigenständige-, (-„tümliche“) Wesen, deren Werte und Glaubenssysteme und natürlich deren Identität in den Mittelpunkt des Führens gestellt werden müssen.
- ↪ Es müssen unverzüglich Firmenleitwerte entwickelt werden, die den Menschen in den Vordergrund stellen, und nicht die Struktur (Systeme haben sich dem Menschen anzupassen und nicht umgekehrt). Es müssen firmenindividuelle Werte sein, für die es sich anzustreben lohnt, und nicht solche, von denen man sich entfernen möchte.

3. Stufe: Fähigkeiten, das Können

Handeln setzt Handeln können voraus, zum Handeln ist also etwas nötig, dass das Handeln ermöglicht. Es ist die Fähigkeit zu handeln, handeln zu wollen.

Fähigkeiten gibt es in unterschiedlichsten Ausprägungen. Es gibt die konkreten körperlichen Fähigkeiten, die besonders wichtig im Fertigungsbereich sind, und abstrakt-mentale Fähigkeiten in allen übrigen Bereichen.

2. Stufe: Programme, Verhalten

Die erkannten und akzeptierten Potentiale der Mitarbeiter sind die Grundlage für sinnvolles und positives Tun. Das sich daraus ergebende Ergebnis fließt ein in konkrete Ressourcen, Pläne, Vorhaben. Ohne eine gemeinsame existierende und akzeptierte Vision ist Handeln unmöglich, zumindest sinnlos.

- ↪ Für das Individuum bedeutet das, dass es auch im Rahmen seiner persönlichen Infrastruktur, wie Familie und Arbeitsplatz nach diesen Prämissen handeln muss. Handeln bedeutet in diesem Zusammenhang:
 - ◆ Neues schaffen,
 - ◆ Altes verändern,
 - ◆ Altes eliminieren und leider viel zu oft,
 - ◆ Neues vermeiden.
- ↪ Im Unternehmen bedeutet das vor allem, dass klar erkannt, besser deutlich gesehen wird, dass alles Handeln eines Unternehmens aus Aktivitäten von Mitarbeitern besteht. Ohne Mitarbeiter kann die Struktur (Organigramm) eines Unternehmens noch so ausgefeilt sein, sie bleibt nur ein Rahmen, leere Hülse. Handeln bedeutet in diesem Zusammenhang auch:
 - ◆ Neues schaffen,
 - ◆ Altes verändern,
 - ◆ Altes eliminieren und leider viel zu oft,
 - ◆ Neues vermeiden

1. Stufe: Die mit den fünf Sinnen wahrnehmbare gegenständliche Umgebung

Es muss etwas vorhanden sein, etwas mit den Sinnen Erfahrbares, etwas das man physisch beschreiben kann.

- ↪ **Für den Menschen:**
von außen: Umgebung, Wohnung, Familie, Arbeitsplatz,
von innen: Körperbewusstsein, Gesundheit, Wahrnehmungsvermögen.

- ↪ **Für das Unternehmen:** Es müssen geeignete Räumlichkeiten mit entsprechender Infrastruktur vorhanden sein, es müssen Mitarbeiter mit dem Willen zum Handeln zur Verfügung stehen, um das Ganze mit „Leben“ zu erfüllen.

Schlussbemerkung:

Es kann sein, dass dem ein oder anderen Leser, die ein oder andere Formulierung als sehr pathetisch, gefühlsbetont, fremd oder gar als schwülstig vorkommen mag. Aber diese Formulierungen sind bewusst so gewählt, weil sie mit voller Absicht und Überzeugung verdeutlichen sollen, dass auch sprachlich neue Ansätze selbstverständlich sein müssen, um bis lang überwiegend kognitiv orientiertes Denken überwunden wird und mehr emphatische Sprache „normal“ richtig wird.

Weitere umfassende Informationen finden Sie unter. USUW Systemkonzept.