

# VOM SILO ZUM GANZEN

## DIE LOGIK DES ERFOLGS IN UNSERER WELT JENSEITS DER SILOS

Wir leben in einer Welt permanenter Veränderung, die eine neue Kultur des Denkens und Handelns erfordert, um das Überleben und die Entwicklung unserer Gesellschaft zu sichern. "Vom Silo zum Ganzen" ist eine Einladung an Führungskräfte, ihre Unternehmen wachsen zu lassen, indem sie die notwendige Umstellung vom Handeln in Silostrukturen zum ganzheitlichen Handeln in die Wege leiten und alle Beteiligten auf das gemeinsame Ziel ausrichten. Wir berichten über den Weg der Entwicklung ganzheitlicher Organisationsführung und Mitgestaltung.

## I - Kultur

Die Welt funktioniert heute ganz anders als noch vor vierzig oder fünfzig Jahren. Wir stellen fest, dass unsere herkömmlichen westlichen Denk- und Verhaltensmuster, die bis in die 1970er Jahre erfolgreich waren, inzwischen kaum noch Dinge bewegen. Am offensichtlichsten zeigt sich dies in der Welt der politischen und geschäftlichen Führung, deren Hauptzweck die effiziente Zusammenarbeit der Menschen für ein gemeinsames Ziel ist. Wir erleben es immer öfter, dass Zielvorgaben unerreichbar bleiben, Maßnahmen sabotiert werden und Planungen fehlschlagen, in einer Art, die sich immer wieder unserer Kontrolle entzieht. Die schmerzhafteste Lektion daraus ist, dass die kulturell vererbten Muster unseres Denkens und Argumentierens auf eine Welt zugeschnitten sind, die es nicht mehr gibt und aus der sich keine belastbaren Vorhersagen für künftige Entwicklungen ergeben. Die Welt hat sich verändert, sie scheint sich sogar immer stärker zu verändern, und wir müssen uns im Westen dringend auf diese Veränderung einstellen.

Um die westliche Gesellschaft in diesen Zeiten permanenter Veränderung zum Erfolg zu führen, müssen wir alle die Tragweite der Tatsache begreifen, dass nicht nur unsere Welt sich grundlegend verändert hat, sondern dass auch unser klassisches westliches System des Denkens und Argumentierens sowie das zugrunde liegende traditionelle Kultur- und Überzeugungssystem seinen Zweck nicht mehr erfüllen kann. Wir befinden uns inmitten eines buchstäblich weltbewegenden Kulturwandels, der uns dazu zwingt, die vertraute Gemütlichkeit unseres klassischen westlichen Überzeugungssystems mit seiner Silowelt zu verlassen und uns auf das gerade erst entstehende Überzeugungssystem einer Gesamtwelt einzulassen, das zwar notwendigerweise aus und auf der Grundlage der Vergangenheit wächst, sich jedoch radikal von dem alten Überzeugungssystem unterscheidet.

Die Struktur eines kulturellen Überzeugungssystems hat als gestaltenden Kern das von dieser Kultur vermittelte philosophische Verständnis der natürlichen Prinzipien und Gesetze, die in seiner Welt alles erfassen und beeinflussen. Das Überzeugungssystem bietet den Erkenntnis- und Erfahrungsrahmen für das kulturspezifische Verständnis der Kausalität und Funktionsweise der Dinge, und die oft enormen Differenzen im Verständnis unterschiedlicher Kulturen sind die Ursache für deren einzigartig ausgeprägte Merkmale. Somit bewirkt das Überzeugungssystem die Einordnung, Gestaltung und Ausrichtung aller Werte, Verhaltensweisen und Handlungen innerhalb dieser Kultur. Es bildet die Grundlage des Denkens und der Logik einer Kultur.

Es gibt ebenso viele Überzeugungssysteme wie Kulturen, und von Haus aus sind sie alle auf einer bestimmten Ebene "wahr", sie sind zumindest innerhalb der jeweiligen Kultur wahr genug, um beherrschbar und erfolgreich zu funktionieren. "Wahr" sein reicht jedoch nicht aus - ein Überzeugungssystem muss von einer ausreichenden Menge vertreten werden, damit deren Werte, Verhaltensweisen und Handlungen innerhalb einer allgemein anerkannten Erkenntnis und Vernunft stimmig funktionieren. So "funktionieren" zum Beispiel kulturbedingte japanische Verhaltensweisen in anderen Kulturen nicht reibungslos, sie entwickeln ihre optimale Wirkung nur innerhalb der japanischen Gesellschaft.

Vor 600 Jahren erlebte der Westen eine vergleichbare kulturelle Umwälzung durch die Anbahnung eines radikal neuen Überzeugungssystems anhand der Auffassung, dass die Welt, in der wir leben, in ihrer Gesamtheit aus einzeln bestimmbar Elementen besteht, die jeweils in individuellen Silos unabhängig von einander funktionieren. Die "Wahrheit" dieser Auffassung erkannte die Trennbarkeit und Unabhängigkeit der Menschheit von Gott, der Menschheit von der Natur, der Individuen untereinander, der

Pflanzen untereinander, der Elemente untereinander. Eine der markantesten Ausdrucksformen der neuen Sichtweise war die Entwicklung der Wissenschaft und Technologie, welche die Substanz der Materie in ihrer Tiefe untersuchte und durchdrang, um sogar die kleinsten Elemente und Partikel der Stofflichkeit und Körperlichkeit zu identifizieren, zu isolieren und zu kontrollieren. Diese Einsicht in das Potenzial jedes Einzelnen zur humanistischen Beherrschung der Naturelemente verlieh der westlichen Kultur politische und wirtschaftliche Macht über den Großteil der Welt und beflügelte die Steigerung des Lebensstandards von Milliarden Menschen zu ungekannten Höhen.

Zu Beginn des 20. Jahrhunderts fand diese Art des Silodenkens ihren Höhepunkt in F. W. Taylors Konzept der wissenschaftlichen Betriebsführung, welche die wesentliche Grundlage für die phänomenalen Effizienz- und Innovationssteigerungen der folgenden Jahrzehnte bildete. Das Silo-Management beruht auf einer hoch entwickelten Kompetenz bei der Identifizierung linearer Kausalketten, wodurch Probleme analytisch-reduktiv in einzelne Elemente zerlegt werden. Diese werden dann in der Regel als Aufgaben mit vorgegebenen Zeitplänen und Zielvorgaben an selbstständige Silo-Strukturen weitergeleitet und durch hierarchische Befehls- und Kontrollmechanismen gesteuert. Die Verwaltung individualisierter Elemente spielt eine dominante Rolle.

Das in der westlichen Kultur entwickelte Konzept der separaten und unabhängigen Autonomie der Elemente erforderte jedoch eine weitreichende Fähigkeit, das Siloverhalten der einzelnen Elemente zu überwachen und vorauszusagen. Obwohl dieses Prinzip jahrhundertlang beachtliche Erfolge erzielt hatte, begannen die in den letzten Jahrzehnten des 20. Jahrhunderts aufgetretenen Veränderungen, die Dominanz des Silodenkens zu untergraben.

Die Globalisierung setzte sich durch, restriktive Methoden und geschützte Märkte kollabierten und neue, machthungrige Wettbewerber entwickelten sich, die früher als Dritte-Welt-Kunden oder unselbständige Akteure galten. Die Entwicklung der Kommunikations- und Informationstechnologie und die Verbesserungen im Logistik- und Transportwesen führten zur völligen Umgestaltung der Marktwirtschaft. Das Individuum wurde selbstbewusster, gesellschaftliche Schranken fielen, und durch die Befreiung der Finanzmärkte von staatlicher Kontrolle verloren die alten Beschränkungen und Regulierungen des Handels- und Finanzwesens ihre Grundlage. Durch all diese Faktoren wurde die Berechenbarkeit und Beherrschbarkeit ausgehöhlt, welche eine wesentliche Voraussetzung der traditionellen Silo-Unternehmensführung durch Befehl und Kontrolle war.

Daraus entwickelte sich eine Welt, welche die Grenzen zwischen den einzelnen Elementen nicht mehr anerkannte, mit der unausweichlichen Konsequenz, dass die planmäßige Kontrolle, die zum Wesen des Silodenkens gehört, zu bröckeln begann. Die Vorstellung von der Trennbarkeit der Elemente wurde nicht über Nacht "unwahr", sie schaffte es nur nicht mehr, zuverlässig zu funktionieren, da die Grenzen, auf denen das Überzeugungssystem beruhte, ständig verletzt und unterlaufen wurden. Und so brach die Verlässlichkeit eines kulturbedingten Denkens und Argumentierens, das auf der Wirklichkeit und Nachhaltigkeit dieser Grenzen beruhte, unweigerlich zusammen.

Wir erlebten im Westen in zunehmendem Maße eine Welt durchlässiger und ungeschützter Grenzen, in der unser logisches Denken in den Kategorien des überkommenen kulturellen Überzeugungssystems sich als unfähig erwies, die neuen Bedingungen erfolgreich zu bewältigen. Daraus ergab sich die konsequente Forderung, ein neues Naturprinzip der Kausalität, ein neues Überzeugungssystem und einen neuen grundlegenden Erkenntnisrahmen ausfindig zu machen, um sicherer und erfolgreicher

in einer so radikal veränderten, flexiblen, immer wieder neuen und grenzenlosen Welt zu handeln. Und die kulturelle Umwälzung, in der wir uns gegenwärtig befinden, bringt offenbar genau so ein (zumindest für den Westen) neues Überzeugungssystem mit sich, das auf der universellen "Wahrheit" der *Verbindungsfähigkeit* der Elemente beruht, scheinbar diametral entgegengesetzt zur Trennbarkeit der Elemente und gleichzeitig deren natürliche Ergänzung.

Grundlage dieses aufkeimenden neuen Überzeugungssystems ist die Einsicht, dass in einer grenzenlosen und unkontrollierbaren Welt die Elemente nur in gegenseitiger Wechselbeziehung erfolgreich sein können, durch ihre *Verbundenheit* in vielfältiger Weise. Und solche tragfähigen Verbindungen ergeben sich natürlicherweise vor allem innerhalb von Ganzheiten, von identitätsstiftenden Systemen, in denen sie vor allem als Ganzes und weniger als getrennte Einheiten funktionieren, freiwillig miteinander verbunden durch gemeinsame Interessen und Ziele.

## II - Erkenntnis

Ein Überzeugungssystem, in dessen Mittelpunkt als Kernkonzept die Verbindungsfähigkeit der Elemente steht, treibt uns natürlich dazu an, nach all dem zu suchen was verbindet, vereint und zusammenhält. Und das führt konsequent zu den Konzepten des Gesamtsystems und des ganzheitlichen Denkens.

Die Umstellung vom Silodenken zum ganzheitlichen Denken bedeutet einen durchaus radikalen Kulturwandel, ist nun aber bereits seit einiger Zeit im Begriff, sich organisch zu integrieren, und die damit verbundenen Konzepte und Begriffe wirken nicht mehr so überraschend oder fremdartig wie früher. Unsere gelebte *Überzeugung* im Hinblick auf diese Konzepte und Begriffe - und die zugrunde liegenden Naturprinzipien der Kausalzusammenhänge - benötigt jedoch etwas länger, um sich zu entwickeln. Das hängt damit zusammen, dass Überzeugungssysteme durch ihre Natur und ihre Rolle in unserem Leben veränderungsresistent sind, und dennoch sind Veränderungen unumgänglich. Silodenken wird nicht plötzlich "unwahr" oder "falsch", sondern dessen Prinzipien haben die Macht verloren und müssen sich denen des ganzheitlichen Denkens unterordnen. Die dominante Position des Überzeugungssystems, welches das Silodenken begründet und begrenzt, muss aufgegeben werden, nicht jedoch seine beeindruckende intellektuelle und kognitive Fachkompetenz, die nun darauf auszurichten ist, dem ganzheitlichen Denken zu *dienen*.

Ob es uns passt oder nicht, wir leben nun in einer Welt der Gesamtsysteme, die dem Silodenken nicht mehr entspricht und daher neue philosophische Grundlagen, Qualitäten und Konzepte erfordert, die dem *ganzheitlichen Denken* besser entsprechen:

### SILO-DENKEN

geradlinig  
hierarchisch  
vertikal  
vereinzelt  
getrennt  
reduktiv  
dezentral  
individualisiert  
eingekapselt  
delegiert  
kontrolliert  
spezifisch  
anweisend  
mechanisch  
vorgeschrieben  
festgelegt  
Entität  
begrenzt  
inselförmig  
diszipliniert  
Profit  
allgemein  
kausal

### GANZHEITLICHES DENKEN

weiträumig  
vernetzt  
horizontal  
ganzheitlich  
zusammenhängend  
verbunden  
integriert  
einzigartig  
offen  
gemeinschaftlich  
selbstständig  
assoziativ  
mitgestaltend  
organisch  
authentisch  
lernfähig  
Identität  
unbegrenzt  
transparent  
selbstdiszipliniert  
Wert  
bewusst lebend  
systembezogen

### III - Ganzheitliches Management

Noch vor vierzig Jahren wurden viele der Merkmale und Begriffe in der rechten Spalte (siehe oben) in Managementkreisen kaum erwähnt. Dass sie heute in aller Munde sind, selbst wenn in der Praxis noch nicht so viel davon zu spüren ist, haben wir vor allem vier Jahrzehnten hoch kreativer Managementkonzepte zu verdanken.

In der einschlägigen Literatur lassen sich zahllose neue Instrumente und Prozesse finden, die das Denken in Gesamtsystemen auf die eine oder andere Weise verkörpern. Dies bestätigen auch die bedeutendsten neuen Methoden, darunter Total Quality Management, Lean Management, Balanced Scorecard, Six Sigma, Aktionsforschung, Learning Organisations, Blue Ocean Strategie, Business Process Reengineering, Szenariotechnik, Business System Planning, das Konzept der Wertschöpfungskette und Wertstromanalyse, zahlreiche Managementwerkzeuge aus Japan, die meisten Arbeiten der Organisationsentwicklung sowie viele Ideen und Konzepte in den Bereichen Markenmanagement, CRM und Marketing.

Wenn wir die gegensätzlichen philosophischen Grundlagen, Methoden und Konzepte des Silodenkens und des ganzheitlichen Denkens auf den Vergleich der *Managementgrundlagen*, -methoden und -konzepte übertragen, erkennen wir ebenso radikale Unterschiede:

SILO-MANAGEMENT	GANZHEITLICHES MANAGEMENT
Befehl und Kontrolle	Einladung zur Mitgestaltung
Leistungsmanagement	Führung durch Vermögen
Parameter für Lösungen	Parameter für Vermögen
geplante Leistung bewältigen	neu entstehende Leistung anführen
Problemlösungskompetenz verwalten	Wertschöpfungsvermögen anführen
Kompetenz zur Erschaffung von Warenwerten	Vermögen zur Erschaffung einzigartiger Werte
von Problemen und Bedürfnissen vorangetrieben	von Chancen und Potenzialen beflügelt
auf Ziele und messbare Ergebnisse konzentriert	auf Wertschöpfungsvermögen konzentriert
reaktiv und wachstumsbezogen	empathisch und entwicklungsorientiert
von äußeren Umständen gesteuertes Wachstum	organisches Wachstum von innen heraus
oberflächliches Erscheinungsbild und Geschehen	innere dynamische Energie und Schaffenskraft
linear und kausal	komplex und entstehend
getrennte Funktionen	funktionsübergreifende Zusammenarbeit
Lean-Kostensenkung	Mehrwert schaffen
aufgabenorientierte Operationen	prozessorientierte Operationen
allgemeine Messgrößen	einzigartige Messgrößen

allgemeine Werte	einzigartige Werte
Marke als Verkaufsinstrument	Markenauthentizität
Alleinstellungsmerkmal	authentisches Markenbewusstsein
Leistungsverkauf	Kategorie des Einen
Anpassung an die Marktnachfrage	Identifikation mit den Bedürfnissen des Marktes
Aktionäre im Mittelpunkt	Prinzip der ganzheitlichen Organisation
Investition in gewinnträchtige Ergebnisse	Investition in dauerhafte Ergebnisse
gesteuerte Leistung	entstehende Leistung
hierarchische Struktur	flache Netzwerke
vertikale Führung	horizontale Führung
effizienzoptimierte Organisation	Wertschöpfungsvermögen optimierender Organismus

## IV - Gesamtwert

Die Kernfrage für jeden Geschäftsführer ist, wie die Führung der Organisation eine perfekte Leistung im Sinne der strategischen Ziele erreichen kann, und das in einer Nach-Silo-Welt permanenter Veränderung, in der traditionelle Befehls- und Kontrollmechanismen nicht mehr greifen.

Die vorrangige Aufgabe der Geschäftsführung besteht daher in der Gestaltung des Transformationsprozesses vom Silo zum Ganzen, in der Förderung und Einbeziehung des Denkens in Gesamtsystemen und der Mitgestaltung auf allen Ebenen der Organisation, im Ansporn zur Entwicklung und Einführung von Strategien, Strukturen und Prozessen, die auch über Silos, Aufgabenbereiche und Grenzen hinweg reibungslos funktionieren. Sie sollen ein stimmiges Verständnis der Einzigartigkeit der Gesamtorganisation kommunizieren, damit das Ganze in allen Silos sichtbar und erfahrbar wird. Silos werden nicht verschwinden - das sollen sie auch gar nicht -, vielmehr wird das Ganze in jedem Teil jedes Silos wahrnehmbar und bewusst verkörpert. Das proaktive Bewusstsein der Einzigartigkeit der Gesamtorganisation durch alle Silos hindurch gewährt die einzige Stabilität, Geschlossenheit und Überzeugungskraft, die alle Stakeholder zur selbstständigen Mitgestaltung befähigen und inmitten unkontrollierbarer und chaotischer Verhältnisse in der heutigen Geschäftswelt alle Beteiligten in die verlässliche, klare, authentische und integre Verfolgung der Firmenziele einbeziehen kann.

Der gesamte Wertstrom der Organisation soll diese Einzigartigkeit und gemeinsame Ausrichtung verkörpern, welche durch die Markenidentität der Firma sichtbar verkündet und artikuliert wird. Eine Firma bringt ihre beste Leistung dort, wo sie einzigartig ist, und in allen Entscheidungen und Handlungen zeigt sich beständig das Ziel der Marke, ihr einzigartiges Wertschöpfungsvermögen zu einer Spitzenleistung zu steigern. Eine Firma kann ihre Mitbewerber meistens nur durch eine durchgehende Differenzierung überflügeln, indem der einzigartige Markenwert von Grund auf, „von der Wurzel bis zur Frucht“ in das Produkt oder die Dienstleistung integriert wird. Solange der Markenwert nicht im Betriebsablauf geschaffen wird, ist er meistens auch im Endprodukt nicht erkennbar.

Als *bewusst lebend* (engl.: *sentient*) beschreiben wir Firmen, welche die Einzigartigkeit ihrer Gesamtorganisation bewusst verkörpern. Eine durch und durch markenorientierte Firma erkennt man daran, wie die Einzigartigkeit ihrer Marke zu jeder Zeit, auf allen Ebenen und in allen Abteilungen proaktiv gelebt wird. Alle Stakeholder wissen, "wer" die Firma ist, was sie einzigartig tut und wie sie damit Spitzenleistungen erreicht, das heißt, wie sich alle auf das Ziel ausrichten, jedem Kunden die optimale Erfahrung eines einzigartigen Markenwertes zu bieten. Unternehmensführung bedeutet Führung der Wertschöpfung in der Gesamtorganisation.



## GRUNDSÄTZE DER WERTSCHÖPFUNG IN DER GESAMTORGANISATION

- Letztlich hängt jeder Wert mit Erfahrbarkeit zusammen, selbst Geldwerte. Um nachhaltige Erfolge zu erzielen, muss ein Unternehmen den Bedarf seiner Kunden an erfahrbaren Werten genau verstehen.
- Ein Unternehmen ist dazu da, optimale einzigartige Werte in das Leben der Kunden zu bringen und damit allen Stakeholdern zu nützen, denn unzufriedene Stakeholder können niemals optimale Werte für die Kunden erschaffen.
- Ein erfolgreiches Unternehmen erreicht die Entfaltung sämtlicher Potenziale zur Verwirklichung seiner einzigartigen Erfahrungswerte im Leben aller seiner Kunden und erreicht Spitzenleistungen zum Nutzen aller Stakeholder.
- Zu den Stakeholdern einer Firma gehören ihre Kunden, Angestellten, Führungskräfte, Lieferanten, Händler, Kreditgeber, Investoren, Aktionäre, Geschäftspartner, Gesellschafter, Mitbewerber (die beim Aufbau eines Marktes mitwirken), die Organisation selbst sowie die Ortsgemeinschaft und Gesellschaft.
- Ein Geschäftsmodell kann vorrangig als Verbindung zwischen dem einzigartigen Wertschöpfungsvermögen einer Firma und dem Angebot von Werten beschrieben werden, die Kundenwünsche erfüllen - ohne Kundenzufriedenheit gibt es keinen geschäftlichen Erfolg.
- Kein langfristig erfolgreicher Unternehmer hatte bei der Geschäftsgründung nur das Geld im Blick - wesentlicher Antrieb ist immer auch der Wunsch, die Welt zu verändern, neue erfahrbare Werte in die Welt der Kunden einzubringen.
- Wenn es bei einem Unternehmen darum geht, erfahrbare Werte in die Welt zu bringen, dann ist der Wertstrom die Gesamtheit der Prozesse, durch die eine Idee des Wertes in die Erfahrung des Wertes umgesetzt wird.
- Der Wertstrom beginnt mit dem (bewussten oder unbewussten) Bedarf des Kunden - wo der Kundenbedarf fehlt, kann ein Produkt oder Wertstrom keinen Erfolg haben.
- Ein Geschäftsmodell *ist* sein Wertstrom - eine Tätigkeit, die nicht durch Werte dazu beiträgt, hat keine Berechtigung.
- Die meisten Wertströme sind in Fragmente gegliedert, in Silofirmen sogar absichtlich - das gehört zur Funktionsweise der Silos. Eine wesentliche Aufgabe der Betriebsführung besteht in der "Entstückelung" der Firma durch die Mitgestaltung aller Stakeholder bei der Schaffung eines selbstständig *verbindenden* Wertstroms.
- Nachhaltiges Wachstum im Wertstrom einer Firma wird nur durch innovative Visionen, Prozesse und Produkte erreicht - und nur wenn dadurch der erfahrbare Wert steigt.

- Silo-artig geführte Unternehmen haben heute selten Erfolg - wir leben in einer Nach-Silo-Welt, die nur auf Gesamtsysteme, Gesamtorganisationen und ganzheitliches Denken anspricht.
- In unserer Nach-Silo-Welt der permanenten Veränderung leisten gesamtorganisatorisches Denken und eigenständige Mitgestaltung einen wesentlichen Beitrag zur Lebens- und Wettbewerbsfähigkeit einer jeden Organisation.
- Das spezifische Denken einer Organisation zeigt sich in der Gestaltung ihrer Strukturen und Prozesse und wird von ihren Führungskräften inspiriert und geprägt.
- In der Gesamtorganisation angelegte Strukturen und Prozesse ordnen und konzentrieren das Denken einer Firma, laden zu Mitgestaltung ein und bestärken die führende Rolle nachhaltiger Innovation und Entwicklung in Zeiten permanenter Veränderung.
- Jedes Unternehmen *ist* ein Gesamtsystem durch seinen gesamten Wertstrom, der sich als dessen einzigartige, stimmige Identität, als Ganzheit im Hinblick auf sein einzigartiges Wertschöpfungsvermögen im Dienste aller seiner Stakeholder darstellt.
- Eine Firma, die ihre Einzigartigkeit bewusst wahrnimmt und proaktiv verkörpert, bezeichnen wir als *bewusst lebende* Firma.
- Eine bewusst lebende Firma konzentriert sich völlig auf ihr Kernziel der gemeinsamen einzigartigen Wertschöpfung und richtet alle ihre Vorhaben, Entscheidungen und Handlungen auf allen Ebenen "von der Wurzel bis zur Frucht" auf dieses Ziel aus, sie verhält sich wie ein einziges Lebewesen mit vielen Gliedern.
- Die Marke einer Firma ist Identifikation, Ausdruck und Botschaft ihrer Einzigartigkeit - der einzigartige Wert *ist* der Markenwert, der meistens den wertvollsten Besitz der Firma ausmacht.
- Eine bewusst lebende Firma ist marken-authentisch. Gelebte Einzigartigkeit *ist* die Verkörperung der Marke – überall in der Firma sagt die Marke aus, wer du bist und was du einzigartig tust: wenn der Markenwert nicht im Betriebsablauf geschaffen wird, so ist er auch im Endprodukt kaum erkennbar, und dann gehen Stimmigkeit, Integrität und Echtheit verloren.
- Nur eine bewusst lebende Unternehmensführung kann eine bewusst lebende Firma entwickeln und wachsen lassen.
- Wir leben in Zeiten der bewusst lebenden Generation.

## V - Gesamtziel

Um ihre Einzigartigkeit als Gesamtorganisation bewusst zu jeder Zeit, auf allen Ebenen und in allen Abteilungen zu verkörpern, benötigt die Firma eine Definition und Positionierung ihrer Einzigartigkeit als Richtschnur für alle ihre Vorhaben, Entscheidungen und Handlungen.

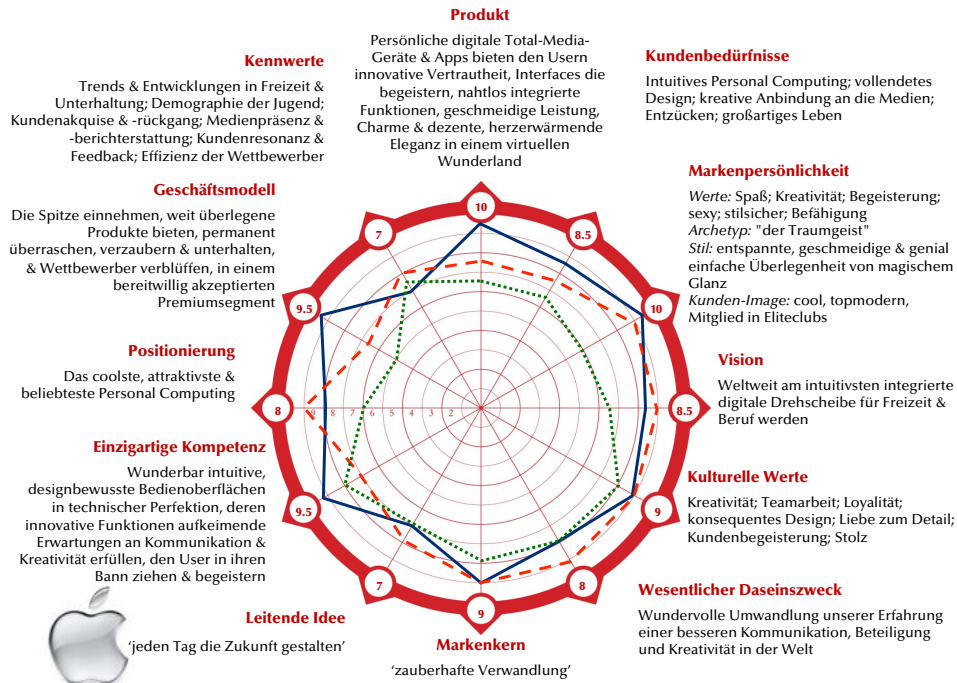
Ein Beispiel einer solchen Positionsbestimmung ist das Diagramm des einzigartigen Leistungsvermögens, eine Open-Source-Architektur des einzigartigen Wertschöpfungsvermögens einer Firma, in der jeder Bereich anhand seiner optimalen Leistung definiert wird (dabei geht es um tatsächlich Erreichtes, sei es auch nur vorübergehend, und nicht um Vorstellungen, Ambitionen oder Wunschlisten). Diese zwölf Bereiche sind gegenseitig ausschließend und insgesamt vollständig, das heißt sie unterscheiden sich jeweils voneinander, decken aber gemeinsam alle Möglichkeiten ab.

Durch die Definition dieser Bereiche bei optimaler Leistung dienen sie als Kernparameter des Wertes, den die Firma in einzigartiger Weise zu erschaffen vermag. Eine Firma kann Leistungen nur aufgrund ihres Vermögens erbringen, und da es ihr Ziel ist, stets die bestmögliche Leistung zu bringen, umfassen die Bereichsdefinitionen gemeinsam die optimale Zweckbestimmung der Firma.

Bei der Zusammenstellung eines Diagramms des einzigartigen Leistungsvermögens gibt es zwei grundlegende Anforderungen - erstens, die Unterschiede zwischen den zwölf Bereichen deutlich zu begreifen, und zweitens, die Einzigartigkeit des Wertschöpfungsvermögens der Firma bei optimaler Leistung in jedem Bereich zu definieren. Ein solches Diagramm artikuliert nicht nur die wesentliche Einzigartigkeit der Firma klar, kraftvoll und stimmig, es ermöglicht auch die Bewertung der Unternehmensleistung im Hinblick auf das Potenzial für Entwicklung und Wachstum der Gesamtorganisation innerhalb dieser Parameter der Einzigartigkeit.

Ein Radar kann entweder die Gesamtleistung und Ausrichtung der Firma im Vergleich zur Spitzenleistung einordnen, oder bewerten, wie gut eine bestimmte Vorlage, Entscheidung oder Handlung zum einzigartigen Ziel in jedem Bereich (und damit zur Gesamtleistung) beitragen kann. In beiden Fällen zeigt die Soll-Ist-Differenz im erhaltenen Radar die Möglichkeiten auf, die realisiert werden können, und regt dadurch zur Neubewertung, Weiterentwicklung, Neugestaltung und verstärkten Ausrichtung auf das einzigartige Ziel an.

# APPLES OPTIMALES LEISTUNGSVERMÖGEN ALS DIAGRAMM, MIT EINER RADAR-BEWERTUNG DER GEGENWÄRTIGEN GESAMTLEISTUNG



## VI - Gesamtprozess

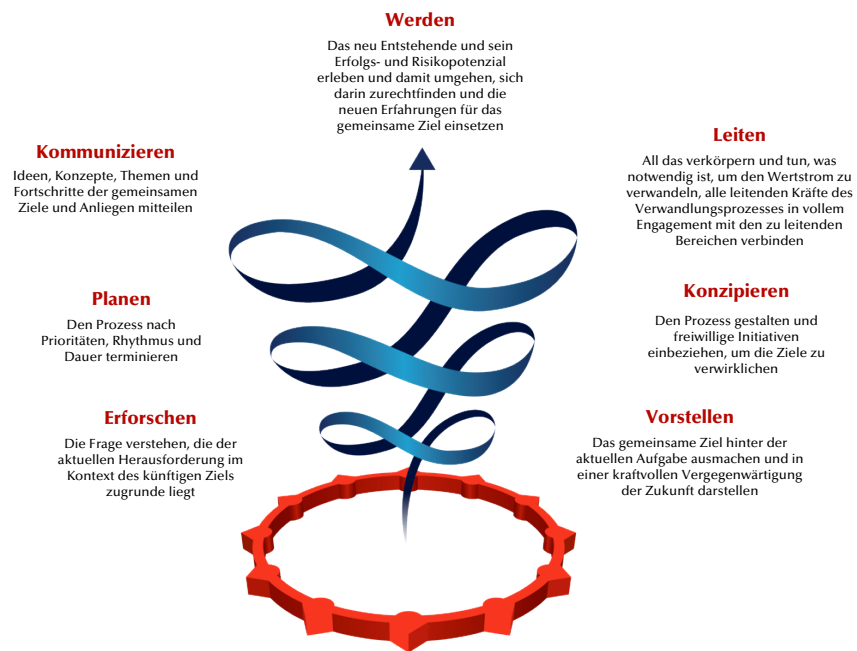
Die Beschäftigung mit dem Radardiagramm des einzigartigen Leistungsvermögens einer Firma kann schon durch die Einsichten und strategischen Verbesserungsmöglichkeiten, die es zutage fördert, äußerst lohnend sein, darüber hinaus hat sie jedoch auch tiefgreifende Auswirkungen auf die Wahrnehmung der Gesamtorganisation durch die Stakeholder.

Durch die Erforschung und Bewertung einer vorgeschlagenen Entscheidung oder Handlung im Rahmen der zwölf Bereiche erfahren die Entscheidungsträger die Perspektive des gesamten Feldes des Unternehmensvermögens, sie erkennen die gegenseitigen Wechselwirkungen und Abhängigkeiten zwischen allen Bereichen und begreifen, wie wichtig es ist, allen Stakeholdern Werte zu bieten. All dies formt und untermauert das gesamtorganisatorische Denken, das für die Entwicklung einer bewusst lebenden Firma wesentlich ist, die ihre Einzigartigkeit bewusst verkörpert und alle Stakeholder auf das gemeinsame Ziel ausrichtet.

Das Herz des Betriebslebens jeder Firma ist allerdings im *Prozess* zu finden - in der Frage, *wie* Ziele erreicht werden. Und innerhalb einer bewusst lebenden Firma werden Prozesse benötigt, die auf das gesamtorganisatorische Denken aufbauen und es weitertragen. Die bewusst lebende Firma steht und fällt mit der eigenständigen Mitgestaltung, mit einer bereitwilligen und engagierten gesamtorganisatorischen Ausrichtung auf das gemeinsame Ziel, über alle Silos, Funktionen und Grenzen hinweg, eine Ausrichtung, die sich fließend und dauerhaft iterativ vollzieht. Ein Prozess kann sich nie auf lineare Stabilität oder Vorhersehbarkeit verlassen, er muss laufend überprüft, neu bewertet und neu gestaltet werden, um unablässig iterativ auf die permanente Veränderung der Umgebung zugeschnitten zu sein und selbst zur Veränderung beizutragen.

So wie das Diagramm des einzigartigen Vermögens ein Beispiel für eine Architektur bietet, die zum Aufbau eines ständigen Bewusstseins für die Zielparameter einer bewusst lebenden Firma einlädt und beiträgt, ist die Open-Source-Architektur Iterance® ein Beispiel dafür, wie *Prozesse* der gesamtorganisatorischen Mitgestaltung abgebildet werden können. Sie lädt dazu ein und trägt dazu bei, iteratives Denken und Handeln in die Wege zu leiten und sorgt gleichzeitig für die ständige Verknüpfung aller Elemente und aller Phasen eines Prozesses im Bewusstsein derer, die an der Ausarbeitung und Umsetzung beteiligt sind.

# DIE ITERANCE®-ARCHITEKTUR DES GESAMTORGANISATIONS-PROZESSES



## VII – Bewusst leben

Erkenntnisrahmen, Stile und Gewohnheiten sind naturgemäß tief in ihrer jeweiligen Kultur verwurzelt und leisten Widerstand gegen Veränderungen. Daher fällt es uns im Westen selbst beim besten Willen schwer, aus unserem ererbten Silo-Überzeugungssystem herauszutreten und ein neues gesamtorganisatorisches Überzeugungssystem anzuwenden. Die Aufgabe wird noch zusätzlich dadurch erschwert, dass alle Strukturen, Terminologien und Funktionen, die traditionell zur Definition und Abgrenzung von Firmen verwendet werden, historisch im Silo-Überzeugungssystem verankert sind und sich nicht schnell ändern. Es gibt viele solche Hindernisse auf dem Weg zur gewünschten Verwandlung unseres Denkens, aber dennoch sind Veränderungen im Gange, und das bereits seit vielen Jahren. Die Stellar®- und Iterance®-Architekturen haben sich bei der Überwindung solcher Hemmschwellen kognitiver Veränderung erfolgreich bewährt, aber sie stellen nur zwei von sehr vielen Beispielen dar. Es gibt eine riesige Anzahl an fortschreitend bewusst lebenden Gesamtsystem-Organisationen, die Stellar® oder Iterance® nie kennen gelernt und auch nicht benötigt haben, und es gibt mitgestaltende, gesamtorganisatorische Instrumente, Techniken und Prozesse, die in unterschiedlichem Ausmaß weltweit in den meisten Firmen eingesetzt werden.

Egal was passiert, bewusst lebende Unternehmen sind im Kommen. Es sind die Firmen, die eine Stufe des gesamtorganisatorischen Denkens erreicht haben, auf der sie ihre Einzigartigkeit in ihrer gesamten Organisation verkörpern, so dass jeder durch Mitgestaltung auf das gemeinsame Ziel ausgerichtet ist. Man findet sie vor allem unter kleinen und mittleren Unternehmen; bei Großbetrieben sind bewusst lebende Firmen seltener, da extrem umfangreiche Strukturen und lange und komplexe Wertströme besondere Probleme aufwerfen. Aber selbst da finden wir Firmen, die man zu Recht als "auf dem Weg zum bewussten Leben" beschreiben kann.

Bewusst lebende Firmen sind am einfachsten an ihren Produkten oder Dienstleistungen zu erkennen, die in jedem Merkmal und Bestandteil den Kern des Markenwertes der Firma verkörpern. Solche Firmen sind Amazon, Apple, BMW, IKEA, McDonald's, Microsoft, Nike, Toyota und Unilever. Jede und jeder in der Organisation begreift die Einzigartigkeit sowohl im Design als auch in der Ausführung jedes Produkts oder Dienstes. So entspricht zum Beispiel bei BMW jeder einzelne von den tausenden Teilen eines Wagens der Einzigartigkeit der Marke, ohne die ein BMW nicht so aussehen, sich anfühlen, riechen, klingen und fahren würde, wie er es einzigartig tut.

Grundsätzlich wird eine Firma, die ihre Einzigartigkeit bewusst verkörpert und optimal auf ihre Ziele ausgerichtet ist, aus Pragmatismus dem Nutzen aller Stakeholder dienen. Der Grund dafür ist ganz einfach, dass finanzielle Benachteiligung oder mangelnde Arbeitszufriedenheit die Ausrichtung der Stakeholder auf die Firmenziele zwangsläufig beeinflusst, wodurch die optimale Einzigartigkeit der Produkte nicht mehr gewährleistet ist. Der Wertstrom wird dann fragmentiert (und verliert die Stimmigkeit der Ausrichtung auf ein Ziel), und sobald das im Produkt sichtbar wird, schadet es unweigerlich dem Ansehen der Marke. Sogar wenn das Endprodukt perfekt funktioniert, wird der Markenwert in Mitleidenschaft gezogen, wenn die Produktionsmethoden Anstoß erregen. So richten sich zum Beispiel die Designer, Techniker und Marketingleiter der Firma Apple durch tiefes Verständnis und konsequente Umsetzung der Einzigartigkeit der Marke auf die Firmenziele aus, während andere Stakeholder wie das US-Finanzministerium (und damit die Steuerzahler) oder auch Foxconn-Angestellte in China offenbar kaum Beachtung finden. Der unrühmliche Einsatz von Kinderarbeit belastet Nike noch immer. Und die Kommissionierer bei Amazon werden in vielerlei Hinsicht behandelt, als wären sie Roboter (durch die sie zweifellos demnächst ersetzt

werden, wie es in Tesco-Warenlagern bereits der Fall ist). Alle drei Marken, die früher von vielen als vorbildlich angesehen wurden, haben durch diese Praktiken Schaden erlitten und viel von ihrem Zauber verloren. Kunden empören sich, wenn an ihren Chips Blut vom Fließband klebt, an ihren Joggingsschuhen Kinderschweiß und an ihren Büchern die Tränen von Gelegenheitsarbeitern. Kundentreue, Vertrauen und Bewunderung wurden massiv beschädigt, was auch für die Zukunft nichts Gutes verheißt. Wir werden sehen, wie erfolgreich solche Firmen in den kommenden Jahren sind, und ob sie mehr Rücksicht auf ihre Stakeholder nehmen oder nicht.

Es gibt starke Hinweise darauf, dass die bewusst lebenden Firmen, die das Prinzip der Mitgestaltung von Werten für alle Stakeholder konsequent umsetzen, langfristig außerordentlich erfolgreich sind. Aber Mitgestaltung und die damit verbundenen Grundsätze können ein durchaus heikles Thema sein. Eine Strategie der Mitgestaltung, die sich auf die Einzigartigkeit einer Organisation konzentriert, gleichzeitig aber vor den Augen der Welt bestimmte schwächere oder erpressbare Stakeholder von der angemessenen Teilhabe ausschließt, hat nicht nur zur Folge, dass der Markenwert im Hinblick auf die Einzigartigkeit der Produkte oder die Achtung der Kunden beschädigt wird, sondern erschwert auch in vielerlei Hinsicht die Förderung der Mitgestaltung innerhalb der Organisation, da sie genau den Werten grundlegend widerspricht, für die sie sich angeblich einsetzt. So hat Bill Gates zum Beispiel einerseits viel von seinem unermesslichen Reichtum für wohltätige Zwecke und eine bessere Welt eingesetzt, gleichzeitig Schwellenländern gute Ratschläge über die Gefahren der Korruption und die Notwendigkeit guter Regierungsführung erteilt sowie Industrienationen an ihre Pflicht erinnert, Steuereinkünfte zum Nutzen anderer zu verwenden, andererseits aber Microsofts eigene juristisch vertretbare, ethisch jedoch unhaltbare weltweite Steuerflucht glimpflich übersehen. Dass hier offenbar unterschiedliche Maßstäbe angelegt werden, untergräbt die Gültigkeit und Wirkung seiner Ermahnungen und kann durchaus Zynismus und Beschädigung der Markenauthenzität zur Folge haben, sowohl im Hinblick auf ihn selbst als auch auf Microsoft, und nicht nur außerhalb der Firma, sondern auch in den eigenen Reihen.

In Anbetracht des Verhaltens von ansonsten beeindruckend auf bewusstes Leben ausgelegten Firmen wie Apple, Amazon, Nike und Microsoft, vor allem bezüglich der Ausbeutung von Niedriglohnkräften und der Steuermoral, gibt es sicherlich Grund zu ernsthafter Sorge. Offensichtlich ist es nicht so, dass sie sich eine angemessene Bezahlung nicht leisten können, vielmehr verstärkt sich der Verdacht ungehemmter Gier. Scheinbar besteht gerade in dem Augenblick, in dem bewusst lebende Firmen den bemerkenswerten Erfolg ihres gesamtorganisatorischen Denkens wahrnehmen, eine echte Gefahr, dass sie durch ihren eigenen Erfolg und ihre Überlegenheit korrupt werden und nur noch den Aktionären und einigen wenigen Topmanagern in die Hände spielen.

Es wirkt ebenso paradox wie bedrohlich, dass marktbeherrschende Firmen, die immer größer und erfolgreicher werden und damit oft auch eine umfassende Machtposition in der jeweiligen Gesellschaft einnehmen, dazu neigen, wenn schon nicht eine Doppelmoral, so doch eine Teilmoral anzuwenden, in der sie ihr gesamtorganisatorisches Denken und ihre Haltung zur Mitgestaltung nur selektiv und diskriminierend vertreten - als Konzept ein Widerspruch in sich. Je größer sie werden und je unangreifbarer sie sich fühlen, wenn sie ihre Mitbewerber überrollen, umso größer ist die Versuchung, in eine ausbeuterische Rücksichtslosigkeit gegenüber anderen Stakeholdern zurückzufallen und auf Biegen und Brechen eine Agenda einzuführen, die allzu leicht Elemente des Silomanagements durch Befehl und Kontrolle zurück auf die Tagesordnung bringen kann. Und damit ist die Missachtung von Stakeholdern beinahe zwingend vorprogrammiert.



Zusätzlich zu diesen Gefahren ist die Ausbreitung von Quasi-Monopolen, Kartellen und mächtigen Firmen unter politischem Schutz bereits offensichtlich. Sie können es sich locker leisten, sehr unwirtschaftlich zu arbeiten, weil es eben keinen echten Wettbewerb gibt und sie daher keinen Anreiz für gesamtorganisatorisches Management und Mitgestaltung haben. Aber letztlich sind wir alle die Stakeholder solcher Firmen, und folglich sind wir es, die den Preis für ihre Ineffizienz bezahlen und unter den verursachten Misständen zu leiden haben.

Die meisten von uns möchten mit Arbeitgebern, Anbietern und Dienstleistern zu tun haben, die effizient und zum Nutzen all ihrer Stakeholder arbeiten. Wir leben in Zeiten massiver und nie dagewesener Veränderungen, mitgerissen von dieser kulturellen Umwälzung vom Silo zum Ganzen, und unsere Aufgabe mit Blick auf die Zukunft muss sicherlich sein, dafür zu sorgen, dass diese neue kulturelle Erkenntnis wahrhaftig, gründlich und authentisch integriert wird. Weltkonzerne spielen in der heutigen Gesellschaft eine weit mächtigere Rolle als je zuvor in der Geschichte. Sie wirken sich grundlegend auf jeden Aspekt unseres Lebens aus und ihr Einfluss dringt bis in die hintersten Ecken der gesellschaftlichen Strukturen vor. Wir sollten klar und deutlich zeigen, in was für einer Kultur wir leben wollen, und mit unserem besten Können dazu beitragen, dass diese Vision schlüssig und umfassend in allen Bestrebungen, politischen Richtlinien, Strategien, Entscheidungen, Verhaltensweisen und Handlungen unserer Gesellschaft erkennbar wird.

Eine Kultur wird wesentlich von den Verhaltensmustern und Handlungen ihrer Führungspersonlichkeiten geprägt. Gesamtorganisatorische Führung trägt ohne Zweifel entscheidend zu unserem gesellschaftlichen und kulturellen Wohlergehen bei, indem sie Wachstum und Verbreitung eines proaktiv bewusst lebenden Empfindens beflügelt, das alle Interessengruppen auf allen Ebenen der Gesellschaft verbindet.

## **DIE FIRMA ALS GESAMTORGANISATION**

- In der heutigen Situation eines im wahrsten Sinne globalen Marktes kann ein Firmenprodukt dem gnadenlosen Wettbewerb nur standhalten, wenn es einzigartig ausgeprägt ist. Eine gesamtorganisatorische Firma ist eine, in der alle Stakeholder das Angebot einer ausgeprägten Einzigartigkeit durch jeden Teilaspekt des Produkts oder Dienstes aktiv mitgestalten.
- Um in stimmiger Weise einzigartig zu sein, muss das Produkt oder der Dienst in seiner Einzigartigkeit durch konstante Mitgestaltung geprägt werden, und zwar auf allen Ebenen, innerhalb und jenseits aller Grenzen, Silos, Funktionen, Abteilungen und Teams, und von allen Stakeholdern in allen Arbeitsschritten und Phasen eines vernetzten Wertstroms.
- Silo-Firmen können dies nur selten erreichen, weil ihre Wertströme von Haus aus darauf angelegt sind, in selbstgenügsame Silos eingeteilt zu werden, und somit nicht in der Lage sind, sich interaktiv auf unsere heutige Welt permanenter Veränderung einzustellen. Silos wurden nie im Hinblick auf Veränderungen oder Mitgestaltung geschaffen.

- Gesamtorganisatorische Firmen verbinden sich mit bewusst lebenden Führungskräften und streben gemeinsam nach Mitgestaltung im gesamten Verlauf eines Wertstroms, der ganz auf das einzigartige Ziel ausgerichtet ist. Eine der frappierendsten Statistiken dokumentiert, dass durchschnittlich nur etwa 30% der Angestellten sich für die strategische Zielsetzung ihrer Firma einsetzen, während ganze 20% sich ausdrücklich nicht dafür einsetzen. Die bewusst lebende Firma bündelt die Aktionen aller um die strategische Zielsetzung, eine einzigartige Kundenerfahrung zum optimalen Nutzen für alle Beteiligten zu bieten.

## The Twelve B.V.

The Twelve B.V. ist eine internationale strategische Unternehmensberatung, die mit ihren Kunden an der Entwicklung der gesamtorganisatorischen Mitgestaltung der Einzigartigkeit arbeitet, welche in unserer Nach-Silo-Welt permanenter Veränderung eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg ist. Wir befähigen Führungskräfte und Angestellte, sich voll und ganz für ihre Identität als Gesamtorganisation einzusetzen und den einzigartigen erfahrbaren Wert, den die Firma durch alle ihre Produkte bietet, zu begreifen, zu verkörpern und mitzugestalten. Wir bestärken Führungskräfte in ihrem *strategischen* Engagement für die Verwirklichung ausgeprägter Einzigartigkeit in jedem Teilaspekt ihrer Produkte oder Dienstleistungen, in ihrem *kulturellen* Engagement für die aktive Mitgestaltung durch alle Stakeholder, und in ihrem *operativen* Engagement für einen eigenständig vernetzten Wertstrom (statt der Fragmentierung in Silos). Die Ausrichtung auf die gemeinsamen Ziele und die Erkenntnis, dass das Ganze weit größer ist als die Summe seiner Teile, beflügelt zu einer bereitwilligen, ja begeisterten Mitgestaltung in der gesamten Firma.

Wir unterstützen Firmen in ihrer Entwicklung zu Gesamtorganisationen, und Führungskräfte bei der Führung dieser Gesamtorganisationen. Wir würden uns sehr freuen, mit Ihnen an dieser Aufgabe zu arbeiten.

Besuchen Sie The Twelve auf unserer Website

[www.thetwelve.eu](http://www.thetwelve.eu)

Per E-Mail erreichen Sie Kathelijne Drenth unter

[drenth@thetwelve.eu](mailto:drenth@thetwelve.eu)

und Richard Leachman unter

[leachman@thetwelve.eu](mailto:leachman@thetwelve.eu)