

A person in a red and blue jacket is walking away from the camera on a sandy beach towards the ocean. The sky is filled with dramatic, golden light from a low sun, creating long shadows and highlighting the textures of the clouds and sand. The ocean waves are visible in the distance.

GESELLSCHAFTLICHE  
GRUNDLAGEN

Karl Heinz Schubäus  
Alexander Berg

Das Modell von Schubäus

Gesellschaftlich-ökonomische  
Grundgedanken

**Version 1.01**

19. März 2019, 12:28 Uhr

Texte: Karl Heinz Schubäus, [www.schubäusmodell.de](http://www.schubäusmodell.de)

Alexander Berg

Grafiken, Foto, Gestaltung, Satz: Alexander Berg

E-Mail: [a.berg@berg-kommunikation.de](mailto:a.berg@berg-kommunikation.de)

Internet: [www.berg-kommunikation.de](http://www.berg-kommunikation.de)

Blog: [blog.berg-kommunikation.de](http://blog.berg-kommunikation.de)

GESELLSCHAFTLICHE  
GRUNDLAGEN

Karl heinz Schubäus  
Alexander Berg

Das Modell von Schubäus

Gesellschaftlich-ökonomische  
Grundgedanken

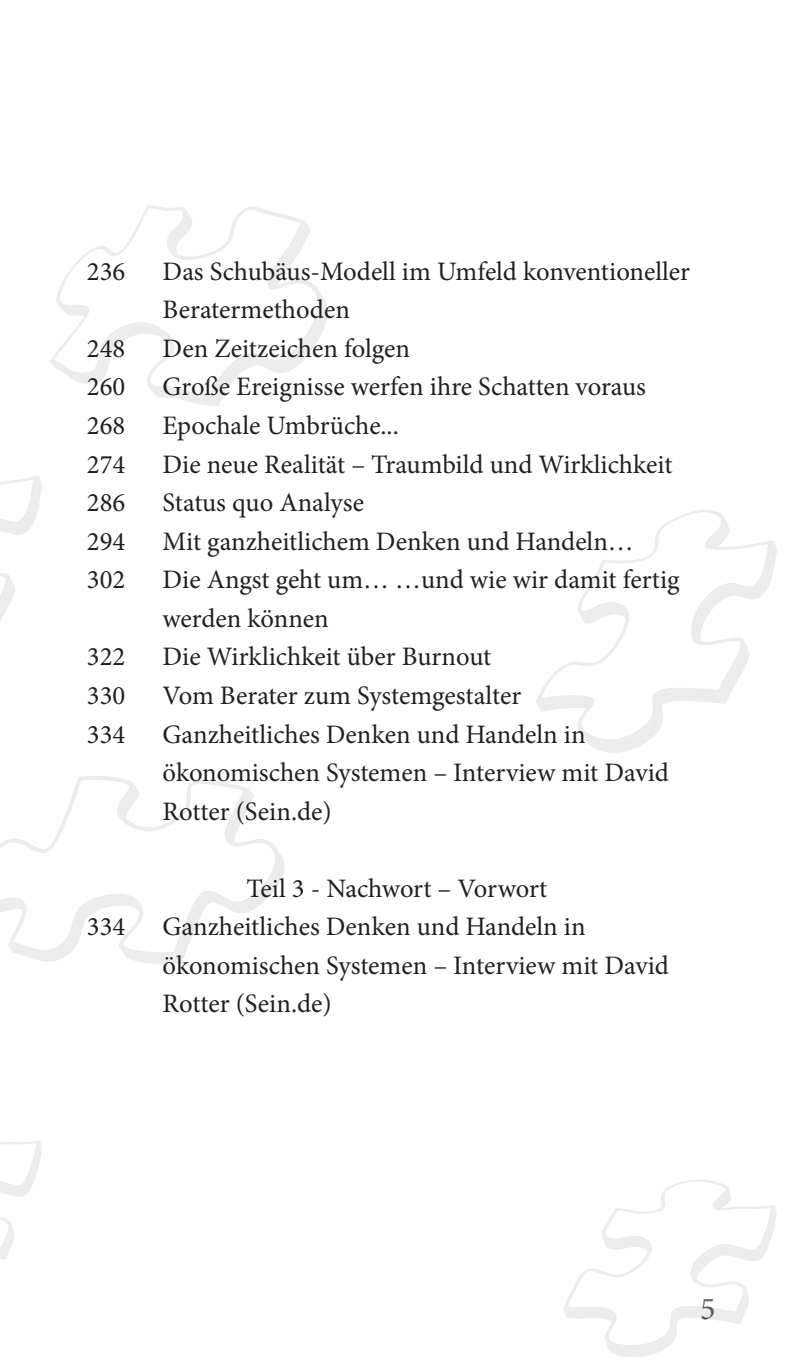
# Eine kurze Übersicht

## Teil 1 - Vorgedanken

- 6 Widmung
- 14 Die Welt im Wandel
- 18 Alles andere als konventionell
- 26 Der Autor des Modells
- 30 Das Ziel des Schubäus Modells

## Teil 2 - Beiträge

- 44 Vorgedanken
- 48 Was wir mehr denn je brauchen...
- 68 Wer blickt da noch durch?
- 80 Ein Statement über irrealer und hocheffiziente Lösungsmodelle
- 92 Industrielle Revolution 4.0 aus der Sicht...
- 104 Lektion 1: Wozu wirtschaftliche (und gesellschaftliche) Neuorientierungen?
- 110 Lektion 2: Alles so lassen oder neu orientieren?
- 118 Lektion 3: Totale Vernetzung durch industrielle Revolution 4.0
- 128 SKET zu Tode experimentiert
- 132 System „Mensch“
- 136 An alle Unternehmenslenker
- 140 An Sie, die Unternehmensberater
- 144 Brief an Putin – Um es vorweg zu sagen:
- 180 Interview mit Dr. Martin Bartonitz
- 214 Mit ungeeigneten Machtstrukturen allein...
- 226 Altes vergeht, Neues entsteht

- 
- 236 Das Schubäus-Modell im Umfeld konventioneller  
Beratermethoden
- 248 Den Zeitzeichen folgen
- 260 Große Ereignisse werfen ihre Schatten voraus
- 268 Epochale Umbrüche...
- 274 Die neue Realität – Traumbild und Wirklichkeit
- 286 Status quo Analyse
- 294 Mit ganzheitlichem Denken und Handeln...
- 302 Die Angst geht um... ...und wie wir damit fertig  
werden können
- 322 Die Wirklichkeit über Burnout
- 330 Vom Berater zum Systemgestalter
- 334 Ganzheitliches Denken und Handeln in  
ökonomischen Systemen – Interview mit David  
Rotter (Sein.de)

### Teil 3 - Nachwort – Vorwort

- 334 Ganzheitliches Denken und Handeln in  
ökonomischen Systemen – Interview mit David  
Rotter (Sein.de)



Als ich in 2005 Karl Heinz Schubäus traf, war mir in keiner Weise bewusst, welche Auswirkungen die Beschäftigung mit seinem Modell und die über 13 Jahre währende Zusammenarbeit für mich haben würden.

Als er das erste Mal ins Büro kam, war mir im selben Moment klar, dass sich mein Leben grundsätzlich verändern würde.

Wer den BERG. Blog liest, weiß dass „grundsätzlich“ nicht nur eine oberflächliche Beschreibung dessen ist, was später dann so alles passiert ist.

Er war einer derjenigen, die sich nicht damit zufrieden gaben, wenn es um die Gestaltung wirksamer, ökonomischer Strukturen ging.

Es war eine wunderbare und nicht selten auch anstrengende Zeit – mitunter gab es auch den einen oder anderen Disput. Das alles darf sein.

Schubäus hat sein Leben damit verbracht, das intuitiv in die Tat umzusetzen, was nur wenigen gelingt. Und nicht umsonst bezeichnete ihn eine amerikanische Kollegin „als einen der Großen Fünf“.

Er war einer derjenigen, die der Zeit weit voraus waren und hat sich nur selten von den aktuellen Problemen in gewohnter Weise (wie die meisten) hat anstecken lassen.

Lösungsorientierung und Prioritätensetzung waren nur zwei seiner Markenzeichen – Eigenschaften, die erforderlich sind, wenn es um die Gestaltung außergewöhnlicher Lösungsmuster geht.

Wenn ich heute zurückblicke, hat er mit dem Thema „Ganzheitliche Neuorientierung ökonomischer Systeme“ eine Basis geschaffen, die mit dem Internet eine Plattform der Verbreitung findet.

Was seine Sichtweise im Hinblick auf die „Gesellschaft“ betraf, war er stets der Meinung, dass diese nichts tun könne.

Schubäus bezog sich auf der einen Seite auf die ganzheitliche Neuorientierung von Unternehmensstrukturen und auf der anderen Seite, was das ganzheitliche Denken und Handeln selbst angeht.

(Anmerkung: Gerne wird der Begriff „ganzheitlich“ zu Marketingzwecken missbraucht, wie dies einmal eine Bank tat. Wenn diese jedoch wirklich „ganzheitlich“ tätig wäre, würde sie am Ende erkennen, dass sie nur eine Erscheinung eines nicht ganzheitlichen Denkens und somit überflüssig ist.)

Das mit dem ganzheitlichen Denken und Handeln lässt sich anhand des gewohnten Vorgehens



bei der Lösung von Problemen darlegen, die in der Regel dort „bekämpft“ werden, wo sie sichtbar und spürbar in Erscheinung treten.

Die alte Weltordnung ist so aufgebaut, sich nur mit Symptomen zu beschäftigen, während die Ursachen in der Regel unbetrachtet bleiben.

Im ganzheitlichen Denken sind diese wahrgenommenen „Probleme“ lediglich Symptome, deren Ursachen in der Regel nicht am selben Ort zu finden sind.

Gewohnter Umgang mit Problemen führt im Kern nur zu einer vorübergehenden Verbesserung und nicht selten zu einer Zunahme der bereits bestehenden Komplexität in den Strukturen – in der Regel mit nur einem Ende: Insuffizienz.

Die Welt lässt sich nämlich auf zwei unterschiedliche Arten betrachten. Einmal als eine reine Ansammlung von Dingen, Teilen und scheinbar unabhängig voneinander existierenden Problemen, wo die „Lösung“ nicht selten darin besteht, nur Schuldige zu suchen und diese zu bestrafen.

Auf der anderen Seite, die Wahrnehmung der Welt als ein dynamisch vernetztes Ganzes mit seinen wechselseitigen Abhängigkeiten.

Mit Hilfe dieses Denkens und Handelns ist es möglich, marode, überfrachtete Strukturen wieder zu lautlos fließenden umgestalten zu können.

Schubäus inspiriert mit seinen Gedanken, sich auf eine tiefere Hinterfragung der „traditionell-konventionellen Denk- und Verhaltensmuster“ einzulassen.

Dort findet sich auch der Ausweg der sich zuspitzenden, global-gesellschaftlichen Situation.

René Descartes (später in den Beiträgen vorgestellt) machte sich auf Basis eben gewohnter Denk- und Verhaltensweisen Gedanken und kam so auf die Vorstellung, dass die Welt eine Maschine sei, die man in kleinste Teile zerlegen könne, um so wieder das Ganze verstehen zu können.

Jedoch bleiben bei dieser Art der Betrachtung auf die wechselwirkenden Beziehungen, die symbiotischen und die synergetischen Mechanismen außen vor.

Mit Hilfe der Grundlagen konnte ein weiteres Tor aufgestoßen werden: das Tor zum System der alten Ordnung selbst und auch einer klärenden Antwort, warum dies so alles ist und auch so sein muss.

In früheren Jahren beschäftigte mich der Gedanke, warum die ganzheitlich neu geordneten

Unternehmensstrukturen immer wieder verschwunden waren, bis mir auffiel, dass im Grunde der Mensch selbst, einen nicht unerheblichen Anteil an seinem eigenen „Leid“ hat, was er nur allzu gerne der Politik unterzuschieben versucht.

Auf diese Weise entwuchs ich aus der zunächst vordringlich ökonomischen Orientierung.

Auf diese Weise wurde auch erkennbar, dass es nicht einfach zwei Menschen waren, die eine begrenzte Zeit, an einem Thema miteinander arbeiteten, sondern das eigentliche, das wesentliche Thema über das eigene Leben hinausgeht.

Das vorliegende PDF ist der Familie von Schubäus gewidmet sowie meinen Söhnen Jonathan und Maximilian, als „Generation der neuen Zeit“.

Es ist ebenso all jenen gewidmet, die sich zur Aufgabe gemacht haben, dass es nicht nur darum geht, das Unsägliche beklagen und bejammern zu wollen, wie auch all jenen, die sich nicht damit zufrieden geben, dass andere „Schuld“ an allem sein sollen, wie auch all jene, die die Lösung nicht in der Fortsetzung eines Gestern und Vorgestern erkennen.

Die Neue Zeit benötigt – seitens des Menschen – ein Umdenken, damit sie auch von ihm erkannt

werden kann. Besser ausgedrückt: Damit das, was durch das Gewohnte überlagert war oder wird, wieder erkannt werden kann.

All diese Gedanken, die auch zu den vielen Beiträgen auf dem BERG. Blog geführt haben, wären durch Schubäus nie möglich gewesen.

Ich bin froh ihn getroffen und gekannt zu haben.

Alexander Berg,  
am 19.03.2019





Dass sich die Welt verändert, scheinen immer mehr Menschen wahrzunehmen.

Andere wiederum bewegen sich noch in den alten Denk- und Handlungsmustern und schauen verwundert, wenn der Begriff „Wandel“ in irgendeiner Form genannt wird oder errichten Mauern gegen jeden, der sich ihnen mit der Absicht der Veränderung begegnet.

Nicht selten besteht das Ansinnen auf ein neues Vorgestern – einer dem Leben selbst abgewandten Haltung, die direkt in die Simulation der bestehenden Strukturen führt.

Die Simulation findet auf der mentalen Ebene statt, auf die der gewohnte Denker – „anerzogen“ – in der Regel keinen Zugriff hat, stehen ihm die in der Gesellschaft als „normal“ deklarierten Denk- und Verhaltensweisen im Wege.

Wenn man immer nur das hören will, was man kennt, ist es verständlich, wenn einem so Manches zu wundern scheint und nicht selten ein gewisses Unbehagen aufkommt – gefolgt von einer gewissen Ablehnung.

Denn dann reagiert man in der Regel nach seinen „Programmierungen“, die sich plötzlich in Bewegung versetzt sehen könnten.

Nicht seltener Kampf, Widerstand und Ignorieren erinnern daran, dass man unter Umständen nur „belohnt“ vergessen hat, dass man sich auch „umprogrammieren“ kann – im Sinne des eigenen Entfaltens.

Dieses PDF ist eine leicht aktualisierte Sammlung jener Beiträge, wie sie einst auf der Webseite „www.schubaeusmodell.de“ zu finden waren, die sich mit der Gestaltung wirksamer – und den Regelwerken der Natur angelehnten – ökonomischen Strukturen auseinandersetzen.

Bereits in diesem Teil 1 sind Gedanken von Schubäus eingewoben. Sie – lieber Leser – erkennen es an den unterschiedlichen Schreibstilen.

*„Halten Sie das Wissen über ganzheitliche Neuorientierungen fest, sonst geht es für immer verloren.“*  
Amerikanische Kollegin zu Schubäus, 1995







Es war – wie ich mich noch recht erinnere Mitte 2005, als mir ein Kollege aus der Medienentwicklung ein Dokument in die Hand drückte. Der Titel: „Ganzheitliche Neuorientierung ökonomischer Systeme“.

Erst zum Wochenende kam ich dazu, es zu lesen. Bis dato hatte ich mir noch nie Gedanken um die Ökonomie selbst gemacht, doch klang das ganze Thema in sich schon sehr spannend. Ein Satz stach mir beim Lesen heraus:

*„Unternehmen sind dynamisch vernetzte Beziehungsmuster aus wechselseitigen Abhängigkeiten, kybernetischen, symbiotischen, synergetischen und kausalen Wirkmechanismen.“*

Bis auf den Begriff „Kybernetik“, über den ich irgendwann in meiner Jugend in einem Comic gelesen hatte und nur ungefähr wusste was es bedeutet, verstand ich vom Rest erst einmal nur „Bahnhof“.

Ich muss zugeben, dass ich eine andere Art des Lernens gewohnt vorziehe. Ich lese erst mal auf Masse – egal ob ich es verstehe oder nicht, und erst danach erleben(!) sich die Erkenntnisse. Und in dem Moment, als sich der Kopf „mit Schweigen füllte“, erkannte ich meine neue Aufgabe.

Einige Tage später rief mich der Autor des Dokumentes an und kam später zu mir ins Büro.

Aus einem anfänglichen Dialog und weiteren Treffen entwickelte sich mehr und mehr der Gedanke, die aus der Praxis(!) abgeleiteten Erkenntnisse in der Öffentlichkeit zu verbreiten.

Zunächst betreffend die Politik, IHKs, Unternehmen und Beratungen. Später entstand eine erste Webseite, die meiner Erinnerung nach, in 2006 online ging.

In Erwartung zahlreicher Rückmeldungen, entpuppte sich eine „Gesetzesänderung“ als etwas lästig, da innerhalb kürzester Zeit das Konto geplündert wurde.

Das sorgte dafür, dass „Etwas“ nicht stimmte und so kam ich in ein weiteres Thema hinein, dem ich jedoch erst viel später meine Aufmerksamkeit widmete: das Recht (was unter anderem auf dem BERG. Blog zu finden ist).

Was das Modell betrifft, ist nachdrücklich darauf hingewiesen, dass es aus der Praxis abgeleitete Erkenntnisse sind und zunächst durch Begriffe der Wissenschaft überhaupt dokumentiert werden konnte.

Das ist ein wesentlicher Unterschied, da in der Regel erst mal eine Theorie besteht, die dann in der Praxis umgesetzt werden soll, vor allem wenn es um die Organisation von Strukturen geht – vereinfacht ausgedrückt.

Je mehr ich mich mit dem Modell beschäftigte, kam später die Frage auf, warum die ganzheitlichen Lösungen in den Unternehmen immer wieder verschwunden waren.

Mir wurde klar, dass es auch darum geht, dass der Mensch, der in derartigen Strukturen tätig ist, es nicht ausreicht, dass alles was „ganzheitlich“ neu geordnet worden ist, „einfach nicht mehr verändert werden durfte“.

Das mag damals funktioniert haben. Heute ist ein fundamentaler Wandel im Gange, der auf dieses dahinter wirkende Denken und Handeln ausgerichtet ist.

Über die Jahre wurde in der Zusammenarbeit einiges unternommen, um die Gedanken, die sich mit dem Modell beschäftigen, nach außen zu kommunizieren.

Doch wie sich zunehmend aus den eher dünnen Rückmeldungen herausstellte, kann man etwas nur wahrnehmen, wenn man einen „Sinn“ dafür entwickelt.

2008 löste sich die drei Jahre davor gegründete Medienagentur auf und so konzentrierte ich mich auf dieses eine Thema – zum Ungemach des Umfeldes.

Von einer Briefaktion in 2009, wo ich über 620 Personen(!) anscrieb, weil diese alle forderten, dass sich etwas ändern sollte, meldeten sich gerade mal fünf, die auf die Frage: „Was würden Sie dafür tun“, doch lieber das weitere Schweigen bevorzugten.

In 2010 traf ich einen Investmentbanker, der bot uns seine Hilfe an, mit Hilfe von 5,3 Millionen Euro aus Privatvermögen für eine weltweite Kampagne, das Modell an die Börse zu bringen, um zwischen 100 und 200 Millionen US-Dollar „einzusammeln“. Ich lehnte dies nach, einer Woche Bedenkzeit, ab. Denn was nutzt es, wenn es nicht umgesetzt wird?

Als sich im selben Jahr der damalige US-Präsident Obama auf Facebook über seine Wirtschaft ausließ, schrieb ich etwa zehn Zeilen in einem mir gängigen Englisch.

Einige Stunden später meldete sich darauf ein In-der mit der Anfrage, ob wir die Versorgungskette zwischen 500 Millionen armen Bauern und 1,3 Milliarden Verbrauchern in Indien neu orien-

tieren könnten. (Geflüstert: Was mit Hilfe des Modells und damit verbundenem ganzheitlichen Denken und Handeln zu bewerkstelligen ist.)

Aus dem Projekt wurde nichts, da es der anderen Seite wohl mehr darum ging, irgendwo Gelder abschöpfen zu wollen, was nicht unser Ansinnen war und ist.

Die FAO hielt zu der Zeit für Projekte zur Neuordnung von Versorgungsketten 6,3 Mrd. US\$ bereit, was zum damaligen Zeitpunkt auf 8,2 Mrd. US\$ aufgestockt wurde.

Erst viel später wurde mir die Mächtigkeit des Modell bewusst, für das sich die Chinesen bereits Mitte der 90er Jahre interessiert hatten.

Mittlerweile war es 2012 und ich saß in einem Rechtsaufklärungsbüro, als mir so richtig bewusst wurde, dass ein Unternehmen, was ganzheitlich neu orientiert wird, der Mensch darin nicht nur mehr auf eine funktionierende Maschine reduziert wird. Das ist nur ein Nebeneffekt.





*„Konventionelle Lösungsmuster entwickeln in der Praxis keine nachhaltigen Effekte und sind im Umfeld globaler Märkte sowohl unwirksam, wie auch schädlich, ziehen sie stets weitere Aufmerksamkeit und Kosten nach sich. Denn Probleme werden stets dort wo sie auftreten behandelt, statt die Ursachen zu regulieren, welche im Hintergrund wirken und das System weiterhin beeinträchtigen.“*

*Eine Lösung nahezu aller „Probleme“ findet sich im ganzheitlichen Denken und Handeln wieder. Doch erfordert dies von den Menschen, die Welt statt in Dingen und Teilen, als Ganzes, als dynamisches Beziehungsnetz wahrzunehmen.“*

Der Autor Karl Heinz Schubäus wurde 1928 in Wuppertal geboren und war seit 1956 als Beratergeneralist mit interdisziplinärer Ausbildung (Schwermaschinenbauingenieur, Industrial Engineer und Betriebswirt) und seit 1974 auch als Interimsmanager tätig.

1994 wurde er zudem als Schriftsteller zeitgemäßer Fachliteratur tätig. Als ihn 1995 eine amerikanische Kollegin auf Grund eines komplexen Auftrages kontaktierte, legte diese ihm nahe, das Wissen über ganzheitliche Neuordnungen festzuhalten, da es sonst für immer verloren gehen würde.

Er fragte sie, warum ihn die Menschen aus anderen Ländern denn immer anriefen.

Sie antwortete: *„Weil sie einer von fünf Menschen weltweit sind, der so etwas kann.“*

Seit er in den 70er Jahren eine Werft neu geordnet und weltweit den Sektionsbau im Schiffsbau eingeführt hatte, wurde er fast jede Woche angerufen und um Hilfe gebeten.

Einmal kam eine Anfrage aus den Philippinen, das staatliche Werftenkonsortium neu zu orientieren, was er jedoch mangels Englischkenntnisse und politischer Unruhen in jenem Lande ablehnte.

Ca. ein Jahr versuchte er die Erfahrungen dokumentieren zu wollen, was ihm jedoch erst gelang, als er sich der entsprechenden wissenschaftlichen Begriffe bediente und verglich seine Praxis mit den theoretischen Ansätzen und fand diese in seinem bisherigen Handeln wieder.

Über die nächsten zwanzig Jahre hatte sich daraus das „Schubäus Modell“ entwickelt, welches Lösungsmuster zur ganzheitlichen Neuordnung ökonomischer Systeme zur Verfügung stellt sowie Vorgaben für zeitgemäße Ausbildungsmuster.

Die Basis ist das Verständnis für ganzheitliches Denken und Handeln und davon abgeleitete Methoden der Neuordnungen, welche im Umfeld globaler Marktanforderungen dringend notwendig sind und aus Mittel und Ressourcen verschlingenden Systemen (unter denen alle Betroffenen zu leiden haben) lautlos fließende Prozessstrukturen entstehen lässt.

Nach dem Motto: „**Geht es dem Unternehmen gut, geht es allen gut**“, sind nach dem Schubäus-Modell neu geordnete Strukturen neben ihrer außergewöhnlichen Effizienz gekennzeichnet durch:

- fließende und effiziente Unternehmensprozesse,
- gesteigerte Produktivität und Wirtschaftlichkeit,
- angepasste Funktionsstrukturen für mehr Flexibilität,
- Anpassung an künftige Anforderungen und Umfeldveränderungen,
- mehr Handlungsfreiräume,
- Kundenzufriedenheit und hohe Termintreue,
- motivierte Mitarbeiter
- und eine für alle akzeptable Unternehmenskultur.

Schubäus war in unterschiedlichsten Branchen und Größenordnungen von 10 bis 106.000 Mitarbeitern tätig:

Hotels, Ölhändler, Busunternehmen, Fahrschulen, Handwerksbetriebe, Einzelhändler und beispielsweise Unternehmen wie Bayer Leverkusen, Lufthansa Generalverwaltung, MIAG, Münchner Stadtwerke, Deutsches Krebsforschungszentrum, VIAG, Flughafen AG Frankfurt, Dornier und Kali & Salz AG u.v.m.

Er betreute insgesamt 69 Projekte, von wenigen Wochen bis zu 18 Jahren (zur Konsolidierung der Veränderungen in den Teilsystemen).

Schubäus veröffentlichte umfangreiche Fachberichte und Leitartikel in den Zeitschriften Computerwoche, Logistik Heute, Fördern und Heben, DOB & HAKA, Holz- & Kunststoffverarbeitung, Möbelwirtschaft, Wirkerei & Strickereitechnik, BM Forum, Melliand Verlag, Fuldaer Zeitung, Junges Handwerk und Das rationelle Handwerksbüro.

Weniger bekannte Buchtitel erschienen von ihm und lieferten praxisorientierte Lösungsmuster: „Grundlagen moderner Unternehmensführung in der Textilindustrie“, „Zeit zu handeln“, „Trendwende“ und „Den Zeitzeichen folgen“.

Schubäus hielt 67 Fachvorträge zum Thema „Ganzheitliches Denken und Handeln in ökonomischen Systemen“.

Er verstarb im April 2018 im Alter von 89 Jahren.



Das entstandene und abstrakte Modell dient zur schrittweisen Revitalisierung einer Wirtschaft und umschließt Lösungsmuster für Unternehmen der Produktion, Handel, Dienstleistung und Instandhaltung.

Während sich konventionelle Lösungsmuster auf sichtbare Ansätze konzentrieren, arbeitet und wirkt das Schubäus-Modell auf einer nicht sichtbaren, abstrakten Ebene, deren Auswirkung sich durch hocheffiziente Prozessstrukturen mit oben benannten Effekten auszeichnet.

Zudem gibt es Antworten und adäquate Lösungsmuster für die Bildung, welche im Sinne globaler Marktanforderungen zeitgemäß angepasst werden muss und ebenfalls das Verständnis für den ganzheitlichen Ansatz in sich vereint.

Das Modell ist – wie bereits beschrieben – eine ausschließlich praxisorientierte Dokumentation.

Es entstand auf der Basis einer interdisziplinären Ausbildung, einer über vierzig Jahre andauernden Tätigkeit als Beratergeneralist und Interimsmanager in Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen und den 20jährigen Recherchen über theoretische Organisationswissenschaften.

Das Modell ist nicht vergleichbar mit konventionell theoretischen Organisationsmodellen und Denkmustern und zeichnet sich im Gegensatz zu anderen, theoretisch orientierten Modellen durch erlebte Praxis und außergewöhnliche Erfolge aus.

Es löst alle konventionellen Denk- und Verhaltensmuster zur Neuordnung und Anpassung traditionell unzeitgemäßer Unternehmensstrukturen grundlegend ab.

### **Warum?**

Während sich konventionelle Lösungsmuster mit dem Sichtbaren und dem Denken in Dingen und Teilen auseinandersetzen, orientiert sich das Modell am „Unsichtbaren“, an den Beziehungsmustern und energetischen Wechselwirkungen.

So erfordert der Umgang mit dem „Unsichtbaren „grundlegend veränderte Denk- und Verhaltensmuster, mit denen sich konventionelle Lehrmeinungen meist nur vorsichtig herantastend mit auseinandersetzen.

Und das auch nur in Fortsetzung überlieferter Theorien, die sich in der Praxis weder heute noch morgen durchsetzen können.

Das Schubäus-Modell dokumentiert die seit fünf Jahrzehnten praktizierten und durch Schubäus



umfassenden Recherchen bestätigten wissenschaftlichen Erkenntnisse, ohne die strukturelle Unternehmensanpassungen nicht möglich sind.

Erfahrungswissen gepaart mit den Grundregeln und Prinzipien dynamisch vernetzter Beziehungsmuster, wechselseitiger Abhängigkeiten von Teilsystemen, kybernetischer, synergetischer und symbiotischer Wirkmechanismen, von Ursachen und Wirkungen.

### **Die erforderlichen Voraussetzungen...**

...beginnen im frühen Stadium des Lernens. In der unmittelbaren Vorbereitung auf die zeitgemäßen Anforderungen wirtschaftlichen Wandels und epochaler Veränderungen – wie wir sie zurzeit erleben – durch

- interimistische Ausbildungsmuster und deren Einbindung in Disziplinen ganzheitlich orientierter Denkmuster, vernetzter Funktionsstrukturen, Beziehungen
- und wechselseitiger Abhängigkeiten,
- der Berufung zum Außergewöhnlichen,
- der Begeisterung an der realistischen, zeitnahen Neugestaltung komplexer Systeme,
- dem Verständnis für komplexe Zusammenhänge
- und dem Willen grundlegend neue Wege zu gehen.

Voraussetzungen die es Schubäus ermöglicht haben, durch seine vierzigjährige Erfahrung als Beratergeneralist und Interimsmanager in achtundsechzig Unternehmen außerordentliche Ergebnisse zu erzielen.

Um so allgemein gültige Voraussetzungen zu schaffen und wieder das Gleichgewicht zwischen zeitgemäß wirtschaftlichen Anforderungen und dazu notwendigen Grundvoraussetzungen wieder herzustellen, um Informations- und Kommunikationssysteme als Teil des Ganzen zu betrachten

1. Wissenschaftler zu zitieren, die sein praktisches Erfahrungswissen ergänzten und abrundeten,
2. dass zwischen theoretischen Erkenntnissen und praktischem Handeln, unüberwindliche Gräben liegen,
3. dass die außergewöhnlichen Erfolge in erster Linie in der Unbekümmertheit seines Handelns herrührten und dass das eigentliche Erfolgsgeheimnis in gleichen Teilen aus Ausbildung, Erfahrung, Intuition, Begeisterung, Durchhaltevermögen, Unbestechlichkeit, absolute Neutralität, Disziplin, partnerschaftlichem Verhalten und Durchsetzungsvermögen bestehen,
4. dass fünfzehn Jahre intensiver Recherchen über die Dynamik vernetzter Beziehungs-

muster und wechselseitiger Abhängigkeiten, innerhalb biologischer, physikalischer, ökonomischer und ökologischer Strukturen, Schubäus erst dahin gebracht haben,

- als ineinandergreifendes, funktionales Netzwerk zu kleineren und größeren Netzwerken zu präsentieren,
- dass ganzheitliches Denken und Handeln den Zeitzeichen folgt und seit Jahrzehnten unverändert mit den Organisationsgrundlagen (z. B.: konstruieren, disponieren, beschaffen, fertigen, montieren) mitwachsen,
- dass Laborieren an Symptomen immer nur weitere Probleme schafft,
- dass stark ausgeprägte Befehlsstrukturen, latent schlummernde Ressourcen und Teambildung ebenso be- und verhindert, wie lautlos gleitende Prozesse und Handlungsfreiräume dort, wo sie unmittelbar vor Ort zwingend erforderlich sind,
- dass Informationstechnologie allein bisher nicht eine Unternehmensneuordnung zustande gebracht hat,
- dass beispielsweise durch Dilettantismus, Halbwissen, Stress, falsche Propheten, Theorien und Anwendersoftware-Standards, bisher die bestehenden Probleme, oft um ein Vielfaches größer wurden,

- dass Eigeninitiativen in Bezug auf unternehmerische Neuordnungen auch dann nicht möglich sind, wenn sie von guten, jedoch theoretischen Ratschlägen begleitet werden.

### **Jedes Neuordnungsprojekt ein Unikat**

Ausgehend von den vorhandenen Voraussetzungen zur Neugestaltung von Teilsystemen und später unternehmensweiten Neuordnungen, hat es an Spannung nie gemangelt.

Aufmerksamkeit, Schauen und mehrfaches Hinterfragen vieler Details ergaben immer wieder die Grundlagen, die zur Sicherstellung der Ergebnisse führten.

Jedes Projekt war anders und einmalig und die Ungewissheit, was sich an Unzulänglichkeiten hinter „der nächsten Ecke“ verbirgt, lässt keine Langweile aufkommen.

Und nicht nur das. Auch die Unwissenheit darüber, wie Schubäus mit dem was ihn erwartete, umgehen werde, hat ihn unterschwellig immer wieder fasziniert.

So wie sich die Neugestaltung von Teilsystem zu Teilsystem immer wieder zum Positiven entwickelte, zeigte sich auch, wie engagiert betriebs-

eigene Mitarbeiter die Projektentwicklung begleiteten. Sie fühlten sich nicht nur dazugehörig, sondern trugen begeistert zu den Erfolgen bei.

### **Die gravierenden Unterschiede**

Das Schubäus Modell unterscheidet sich vergleichsweise von konventionell, kartesianisch beeinflussten Beratermethoden, theoretisch orientierten Seminaren und literarischen Kommentaren und unternehmensinternen Eigeninitiativen und damit verbundenem Stück- und Flickwerk.

So ist die Beherrschung ganzheitlichen Denkens und Handelns im Zusammenhang mit der Neuordnung vernetzter Beziehungen und wechselseitiger Abhängigkeiten nur zum Teil erlernbar und im Sinne der Beraterprofessionalität nur durch interdisziplinäre Studiengänge, beispielsweise

1. Ingenieurwissenschaften
2. Betriebswirtschaftslehre
3. Verfahrensmethodik

die sich auf eine Person und nicht auf ein Team konzentrieren, sinnvoll.

Interdisziplinäre Wissensgrundlagen, die während der Neustrukturierung eines Unternehmens für den Beraterprofi, unerschwinglich jederzeit

präsent sein müssen, um die Wechselwirkungen zwischen technischen, betriebswirtschaftlichen und verfahrenstechnische Aspekten souverän zu beherrschen.

Wissensgrundlagen, auf die Beraterprofis unbewusst und eher intuitiv zugreifen, wenn in der Praxis Prozesse, Menschen, Mittel, Funktionen und Bereiche optimiert und als dynamisch vernetzbare Teilsysteme, passgenau in das Unternehmen als Ganzem, zu einem funktionalen Muster zusammengefügt werden.

Um das zu erreichen muss ein Berater im Vorfeld immer erst eruieren, was im konventionell-traditionellen Umfeld geschieht. Erst die Statusanalyse zeigt, ob und wo angesetzt und welche Veränderungen notwendig und sinnvoll sind.

Produktionsstillstände sind von vorn herein auszuschließen und das Ineinandergreifen von Alt auf Neu erfordert sorgfältige Planungsvorbereitungen.

Konfrontationen und Meinungsbildungen sind aus der Sicht des Einzelberaters zwar nicht grundlegend, jedoch weitgehend auszuschließen.

Es sind die grundlegend veränderte Vorgehensweisen, die allen Beteiligten schonend und an-

hand praktischer realisierbarer Veränderungen zeigen, dass ganzheitliches Denken und Handeln etwas grundlegend anderes ist, als übliches Labornieren an Symptomen.

Im Schubäus Modell werden Störungsursachen beseitigt und nicht – wie nach konventionellen Mustern – ständig neue erzeugt.

Statt fremde, einseitig ausgebildete, meist unerfahrene Juniorberater zu beschäftigen und dafür enorme Honorare zu zahlen, hat sich für die Unternehmen außerordentlich bewährt, betriebseigene Mitarbeiter in die Veränderungsprozesse zu integrieren.

Betriebseigene Mitarbeiter wachsen nicht nur mit den Veränderungen, sie müssen nach der Neuordnung auch nicht mehr aufwändig und kostspielig geschult werden.

Und mit jeder passgenauen Teillösung erkennen sie, dass sich die Neustrukturierung des Ganzen, Dank des Schubäus Modells auf einem guten Wege befindet.

## **Ergebnisse**

Nicht selten stellt man uns die Frage, was das Schubäus-Modell anders macht, als konventionelle Beratungsmuster.

Es fängt dort an, wo konventionelle Beratungslösungen aufhören.

Bei ganzheitlichen Neuordnungen geht es stets um das Erkennen und Gestalten sinnvoller Zusammenhänge funktioneller Ordnungsmuster. Statt ein Unternehmen als Ansammlung einzelner Abteilungen, Menschen, Maschinen, „sichtbare Probleme“ und Unzulänglichkeiten zu betrachten, ist ein Unternehmen im ganzheitlichen/systemischen Sinne ein dynamisch vernetztes Beziehungsmuster mit wechselseitigen Abhängigkeiten.

Ganzheitlich bedeutet nicht, Probleme dort zu lösen, wo sie allen merklich „ins Auge springen“.

Anwenden lassen sich die praxisbewährten Erkenntnisse in Produktionsunternehmen, Handel, Dienstleistung sowie Instandhaltung.

Es handelt sich hier um keine üblichen Theorien, sondern um Erfahrungen aus über vierzig Jahren Praxis ganzheitlicher Neuordnungen, ergänzend bestätigt durch über fünfzehn Jahre wissenschaftlicher Recherchen, deren Ergebnisse sich so präsentieren:

1. Verlade-Produktivität eines Möbelgroßhändlers wurde von  $480\text{m}^3$  in zwei



- Schichten, auf  $1.420\text{m}^3$  in einer Schicht gesteigert.
2. Küchenhersteller verzichtete nach Neuordnung auf den Bau eines zweiten Versandlagers, sechs geplante Neueinstellungen zur Bewältigung der Bestellflut wurden gegenstandslos. Vorhandenes Versandlager wurde halbiert. Einsatz: 50.000 DM, Erfolgsbilanz: 650.000 DM.
  3. Output einer Werft wurde um 100%, auf 18.000 BRT gesteigert - bei gleicher Mitarbeiterzahl. Krönender Abschluss: Neubau des Forschungsschiffes „Meteor“.
  4. Energieversorger senkte Kosten nach vier Jahren um 10.000.000 DM p. a.
  5. Durchlaufzeit von Auftrags erfassung bis zum Ausdruck der Arbeits- und Bereitstellungspapiere reduzierte sich in einem Textilunternehmen von 268 auf 38 Minuten.
  6. Im Bergbau wurde durch ganzheitliche Vorgehensweise, die Zeit zur Instandhaltung von Treppen von 20 Mannstunden auf sechs Mannstunden optimiert.

Nach dem Schubäus Modell neu geordnete Strukturen sind zusätzlich gekennzeichnet durch:

- fließende, effiziente Unternehmensprozesse,
- gesteigerte Produktivität und Wirtschaftlichkeit,

- angepasste Funktionsstrukturen für mehr Flexibilität,
- Anpassung an künftige Anforderungen und Umfeldveränderungen,
- mehr Handlungsfreiräume,
- Kundenzufriedenheit und hohe Termintreue,
- verantwortungsvolle und motivierte Mitarbeiter, im Sinne ihres Könnens und Fähigkeiten, im Sinne der Teil- und Hinblick auf die Gesamtaufgabe
- und eine für alle akzeptable Unternehmenskultur.





(16.12.12) Haben Sie als Unternehmer schon einmal darüber nachgedacht, dass Sie weiter mehr Energien für fehlerhafte und unvollständige Tagesroutinen aufwenden, statt sich mit Lösungen zu befassen, um derartige Unzulänglichkeiten ein für alle mal zu beseitigen?

Wirtschaft und Gesellschaft stehen vor unlösba-  
ren – weil unbekanntem Lösungen – um sich aus  
den Zwängen rasant zunehmender Konflikte und  
damit verbundener Ängste zu befreien.

Was letztendlich bedeutet, wer sich nicht an-  
passt, wird angepasst. Lösungsmuster müssen  
nicht erst neu erfunden werden. Sie haben sich  
seit Jahrzehnten außerordentlich bewährt.  
Haben Sie schon einmal etwas vom Schubäus  
Modell gehört?

### **Wer sich nicht anpasst wird angepasst...**

...und wer nicht mit der Zeit geht, braucht viel  
Zeit um Unzulänglichkeiten, Irrtümer, Mängel,  
Ausreißer und Fehlleistungen zu bereinigen und  
aufwendig zu kontrollieren.

Was wir brauchen sind weniger Kontrollen und  
weit mehr Selbstregelmechanismen wie sie in  
hocheffizienten Systemen bereits seit Jahrzehn-  
ten funktionieren.

Systeme mit Vorbildfunktion auf den Grundlagen dynamisch vernetzter Beziehungsmuster wie in Luftfahrtgesellschaften, herausragende Orchester, chirurgischen Einrichtungen und seit Jahrzehnten, ganzheitlich neu orientierten Unternehmensstrukturen.

Systeme die in der Alltagsroutine durch ihre synergetischen Wirkmechanismen sowohl mit geringstem Aufwand, als auch außerordentlich effektiv funktionieren.

Gemeint sind: von Menschen für Menschen errichtete Systeme so, wie sie sind und wie sie sein könnten, wenn wir es nur zulassen, denn in traditionell konventionellen Mustern bewegen wir uns mit zunehmendem Tempo einer ungewissen Zukunft entgegen.

Eine Thematik unter dem Motto „Wirtschaft heute und morgen“. Basierend auf den Grundlagen meiner 40-jährigen Erfahrung als Beratergeneralist, Interimsmanager, System Consultant und 16-jährigen, wissenschaftlichen Recherchen.



Was wir heute mehr  
denn je brauchen...



(28.04.2016) ...sind Merkmale, die Deutschlands Wirtschaft wieder zu dem machen, was es einst war: zuverlässig, schnell, flexibel, diszipliniert, vertrauensvoll, präzise und vieles mehr auf einem hohen Qualitätsniveau. Merkmale und Eigenschaften, die auf hohem Niveau auch im globalen Umfeld Wertschätzung und Bewunderung erweckten.

Noch beneiden uns viele Länder um die hochqualifizierten Ingenieure, Facharbeiter und deren herausragendes Können.

Die Frage ist: Reicht das Niveau auf Dauer aus, um die zunehmenden Ansprüche wählerischer Kunden auch künftig zufrieden zu stellen?

Reicht Deutschlands Vorsprung hinsichtlich Entwicklung, Konstruktion, Organisation und Produktion aus, um dem rasant zunehmenden Wettbewerb ernsthaft Paroli zu bieten?

Sind wir – erfolgsverwöhnt und träge geworden – überhaupt in der Lage, uns den Anforderungen globaler Entwicklungen nicht nur anzupassen, sondern weiterhin als Vor- und Leitbild zu agieren?

Darüber spekulieren nicht nur Deutschlands Experten. Denn gemessen an der Realität jüngster Ereignisse, haben die OECD-Prognosen ernst zunehmende Signalwirkungen.

Selbst, wenn die vorausschauenden Rangplatzveränderungen (dpa 17740) nicht in der Form eintreten, wie in der Grafik dargestellt, verweisen Expertenteams die Wirtschaftsleistung Deutschlands auf einen der hintersten Plätze. Warum?

Erkennen sie bereits heute die Zeichen dafür, wie führende Wirtschaftsexperten Deutschlands Entwicklungspotenziale einschätzen?

Stellt sich die Frage: Wird Deutschlands Wirtschaft jemals in der Lage sein, den „Abwärtstrend“ grundlegend umzukehren?

Sich also von den traditionell vorherrschenden Leitbildern, wirklichkeitsfremden Idealen, Trugbildern, Blendwerk, technologischen Utopien, Halbwissen, dem Laborieren an Symptomen und den inzwischen irreparabel, traditionell-konventionellen Denk- und Verhaltensmustern energisch und zielorientiert abzuwenden?

Dazu kann es aus meiner Erfahrung und den theoretischen Erkenntnissen namhafter Wissenschaftler nur eine Antwort geben: „Nein!“

Hier geht es um grundlegende Neuorientierungen, Verhaltens- und Beziehungsmuster, die sich in einer Vielzahl Fallbeispielen in unterschiedlichen Größenordnungen und Branchen seit Jahr-

zehnten bewähren und an dieser Stelle im Telegrammstil vermittelt werden:

- Mit Ausbildungsmustern von vorgestern sind weder Ingenieure noch Facharbeiter in der Lage, bereits heutige Innovationen zufriedenstellend zu realisieren, (s. hierzu „Transrapid“ in China).
- Die Effizienz der Konstrukteure leidet im Umfeld paternalistischer Aspekte ebenso, wie durch die Isolation kommunikativer Ausstattung und Strukturen.
- Konstruieren in Abteilungen bedeutet nicht nur Enge, Einschränkungen und Beziehungslosigkeit zu vor- und nachgelagerten Funktionsbereichen, sondern vor allem zu Kunden, Zulieferern und externen Wissensträgern.
- Es ist schwer oder fast unmöglich, grundlegend Neues zu realisieren. Rationalisierungspotenziale werden oft nicht ausgenutzt (siehe SKET Standardisierung)
- CAD-Nutzung ist nur dann praxisrelevant, wenn sie als Teilsystem des Ganzen durchgängig vernetzt ist.
- Unflexibel und schwerfällig in Bezug auf Änderungen und Anpassungen.
- Entscheidungsfindung und Zuständigkeiten oft verwirrend: Fremdbezug, Eigenfertigung, Stammdaten, Normung, Nummernsysteme,

Praxisrelevanz, Machbarkeit, Fähigkeit,  
Zuverlässigkeit, Kommunikationsfreiheit.

- Sprachregelung mit Fremdländern, Kunden, Lieferanten, Zulieferern und Wissensträgern
- Verantwortung

Was wir heute als „Konstruktion“ (und andere Abteilungsbezeichnungen) wahrnehmen, sind isolierte Konstrukte innerhalb hierarchischer Systemlosigkeit, in denen Zweckorientierung, Prozesse und Kundenzufriedenheit inzwischen als lästige Nebenerscheinungen verkümmern.

Entscheidend ist nicht die Effizienz einzelner Abteilungen oder eines einzelnen Mitarbeiters, sondern die des Unternehmens als Ganzem.

Das erfordert Optimierung aller Prozesse und deren Vernetzung, Neuordnung, Angleichung der Funktionsstrukturen (Teamorientierung) und Integration wirksamer, digitaler Kommunikationssysteme.

Konfliktsituationen entwickeln sich aus unterschiedlichen Ursachen in jedem Unternehmen anders.

Die meisten Unternehmen laborieren Jahrzehnte an ihren Leiden, weil sie keine passende Lösung finden.

Die Vertriebsleitung des Unternehmens SKET in Magdeburg erklärte mir: „Wir sind mit unseren Walzwerken am Weltmarkt um 50% zu teuer, es fehlt an Aufträgen, was machen wir falsch?“

Auf der Suche nach Ursachen wurde ich überhäuft mit unvorstellbaren Konfliktursachen und eher peinlichen Versuchen, damit fertig werden zu wollen.

Kurz gesagt, beschäftigten sich 850 Konstrukteure damit, jedes Walzwerk als Unikat neu zu erfinden. Von Typisierung und Normung keine Spur.

220 Fertigungsvorbereiter entwickelten jeweils neue Stammsätze, Fertigungs- und Montageinformationen.

Während weniger Monate wurden drei Vorstandsvorsitzende ausgewechselt.

60 Mitarbeiter beschäftigten sich in der „EDV-Abteilung“ mit dem Hin- und Herschieben von Daten und sinnlosen Infos.

Seit mehr als drei Jahren mühten sich achtzehn externe IT-Implementierer erfolglos mit der Einführung von Softwarestandards für fünf unterschiedliche Produktionsbereiche.

Desgleichen laborierten zehn externe Unternehmensberater (Chorknaben im erstmaligen Einsatz) an der sinnlosen Reduzierung von Facharbeitern in der Produktion.

Meine Offerten zum Thema „Rationalisierung“:

- Beginn mit Typisierung u. Standardisierung im Walzwerksbau,
- Reduzierung neuer Stammsätze, Fertigungs- und Montageinformationen um 70%,
- Erhöhung der Zulieferteile und von Null auf 60%, dadurch
- Reduzierung der Konstrukteure von 850 auf 35 und dadurch
- Reduzierung der Fertigungsvorbereiter von 240 auf 20.

Überwältigende Zustimmung der gesamten Administration zum sofortigen Beginn der Konzeptrealisierung und meiner begleitenden Unterstützung.

Die Verkündung der Entscheidung vor versammelter Mannschaft endete mit dem Eklat aller Konstruktionsleiter, die lautstark und tumultartig wissen ließen: „*Ohne uns!*“

Ich (Schubäus) zog mich zurück.

Nach neun Monaten endete die Tragödie mit

dem endgültigen „Aus“ für alle 17.000 Beschäftigten.

Rückblick: Man kann sich aussuchen, wer durch was das Fass zum Überlaufen brachte. Eines ist sicher, kein Kunde und sei er noch so solvent, leistet sich ein Walzwerk (oder andere Erzeugnisse), das im Umfeld von Konkurrenten um einiges preiswerter angeboten wird.

Das bedeutet für den Hersteller Kosten senken und zwar erheblich oder dichtmachen.

Für die beteiligten Verursacher eine schwere Bürde. Bei näherer Betrachtung jedoch ein voraussehbare Wirkung und mit Sozialverträglichkeit nicht vergleichbar.

Francis Fukuyama, Berater im U.S Außenministerium, sieht das in seinem Buch „Der Konflikt der Kulturen\*“ auf Seite 299 nicht anders, wenn er zitiert: „Arbeit ist in Deutschland so teuer wie kaum irgendwo anders auf der Welt.“

Die Frage nach den vielfältigen Ursachen bleibt unbeantwortet!

Am Beispiel SKET wird mehr als deutlich, wo die „Preistreiber“ zu suchen sind und wenn man sie findet, durch welche militante Aktionen jene da-

von ablenken, die sie selbst als „eigentliche“ Verursacher identifizieren.

18 externe Software-Implementierer hatten innerhalb von 54 Mannjahren ausreichend Gelegenheit die vorrausehbare Katastrophe zu verhindern und nichts unternommen.

Zehn „Chorknaben und Mädchen“ beschäftigten sich in rd. 25 Mannjahren mit dem Hin- und Herschieben von Werkzeugmaschinen und der Reduzierung wertschöpfender Facharbeiter.

Teuer bezahlte Lehrjahre. Und alle Beteiligten sind der Meinung das müsste so sein.

### **Es geht auch anders**

„Jetzt will schon wieder eine Abteilung ihre eigene ‚EDV‘ haben“, erklärte mir der Vorstandsvorsitzende eines Textilunternehmens, „das kann so nicht weitergehen.“

Mein Auftrag: Neustrukturierung der Vertriebs-, Planungs-, Dispositions-, Fertigungsvorbereitungs-, Beschaffungs- und Fertigungssteuerungsprozesse und deren Vernetzung. Entwicklung der Anwendersoftware (als digitale Selbstregelmechanismen) und Verkabelung der Hard- und Softwarekomponenten zur Produktion.



Neugestaltung der BDE (Betriebsdatenerfassung mittels Strichcode).

Ein insgesamt herausragendes Erfolgserlebnis: Erforderten die Prozesse vor der Neuordnung 4,7 Stunden pro Auftrag, konnten sie nach der Neuordnung auf 0,65 Stunden reduziert werden.

Rückblick: Es lohnt es sich für Unternehmenslenker nach Profis Ausschau zu halten, um strukturelle Neuorientierungen aus externer Sicht zu realisieren.

### **Von einem Möbelhersteller erhielt ich folgendes Feedback**

*(...) Nach einigen Problemlösungsversuchen erkannten wir, dass so etwas aus eigener Kraft nicht zu schaffen ist. Wir hatten das „Glück“, Sie Herr Schubäus. über eine Fachveröffentlichung zu finden. Uns hätte nichts Besseres passieren können.*

*Sie haben unsere Probleme nicht nur in kürzester Zeit behoben, sondern durch die synergetischen Effekte zwischen optimaler Organisation und Informationstechnologie außerordentlich vereinfacht.*

*Gegenüber der unüberschaubaren Informationsflut vor der Neuordnung und der Hilflosigkeit damit umzugehen, konnten wir nach der Neuordnung mit nur wenigen prozess- und entscheidungs-*

*relevanten Informationen die Prozessabwicklung nahezu selbstregelnd steuern.*

*Auf Ihre Frage: „Passt das, was wir in gemeinsamer Arbeit in ihrem Unternehmen erreicht haben auch in die Neuzeit globaler Wirtschaftsstrukturen?“ kann ich (der Unternehmer) nur sagen: „Ihr Gedankengut über ganzheitlich orientierte Neuordnungen sind ebenso zeitlos, wie zukunftsorientiert.“ (...)*

Ohne professionelle Hilfe ist das nicht zu machen, das war gestern so und wird auch morgen nicht anders sein.

Last but not least: Francis Fukuyama, Berater im U.S Außenministerium, drückt sich in seinem Buch „*Der Konflikt der Kulturen*“ auf Seite 308 so aus: „Das Unternehmen ist eine Einheit und wer da nicht mitmacht, bringt sich selbst in Gefahr, diese Einheit zu zerstören.“

Und auf Seite 416, wagt er die bedeutsame Formulierung: („...“) Das Konzept des „sozialen Kapitals“ macht deutlich, warum Kapitalismus und Demokratie so eng verflochten sind. So gibt es in der Gesellschaft, die einer gesunden kapitalistischen Volkswirtschaft zugrunde liegt, genügend soziales Kapital, dass die Märkte immer effizienter funktionieren, wenn die Entscheidungen von privaten Akteuren getroffen werden.“

Nur derartige Profis müssen erst noch durch duale Lehrmuster und ganzheitliches Denken und Handeln in Szene gesetzt werden – bevor es zu spät ist.

Fazit: Abkehr vom endlosen Laborieren an Symptomen, Drohungen, Unterlassungen, Schönreden, Abschirmen, unter Druck setzen, Schuld zuweisen und interessenorientiert, illoyalem Ich-Denken.

Hin zum hocheffizienten Zusammenwirken aller Teilsysteme (siehe Fallbeispiele aus unterschiedlichen Größenordnungen und Branchen).

Und das nach der Devise: „Näher am Kunden“, durch vertrauensvolles Kommunizieren für all die, deren Aufgabe es ist, sachbezogene Informationen im Minutentakt zweckgebunden zwischen kompetenten Zuständigkeiten zu vermitteln, um Konfliktherde von vorne herein zu vermeiden.

Heutiges Anspruchsdenken und verwöhnte Kunden erwarten von deutschen Unternehmen sowohl innovative, als auch qualitativ hochwertige Erzeugnisse, und das im zugesagten Zeitrahmen, als Voraussetzungen für vertrauensvolle Partnerschaften.

Gerade dies scheint einigen Großunternehmen in Deutschland nicht mehr zu gelingen.

Der Bau der 37 Kilometer langen Transrapidstrecke zum Finanzzentrum Pudong in China gibt nicht nur einen tiefen Einblick in den Zustand der deutschen Großindustrie, sondern zeigt auch, wie einst solide Unternehmensstrukturen verkümmern – was Veröffentlichungen über das gleiche Unternehmen und deren Konflikte im März 2016 bestätigen.

Frank Sieren berichtet 2002 im Handelsblatt: Unsicherheit, Überheblichkeit, Unflexibilität und taktisches Ungeschick auf deutscher, Souveränität, Pragmatismus, Flexibilität und taktische Klugheit auf chinesischer Seite, so Frank Sieren. Die Deutschen behandeln uns nicht wie ihre Kunden, sondern wie ihre Angestellten.

So verkaufte man den Chinesen große Mengen Stahl zu überhöhten Preisen. Sie versuchten nicht nur ungeschickt ihre Kunden auszutricksen, sondern lieferten auch schlechte Qualität.

Nachdem ca. 2,4 Millionen Erdungsmanschetten bereits geliefert waren stellte sich heraus, dass sie einen grundlegenden Konstruktionsfehler hatten. Deutsche Manager ließen viele Wochen vergehen, bis sie den Fehler einräumten.

Auch die hatten Statorpakete in der Schwebe-technik falsche Maße.

Die Teile wurden von deutschen Facharbeitern so unfachmännisch geschliffen, dass sie, kaum wieder eingebaut, zu rosten anfangen.

Die Chinesen waren sprachlos über soviel Nachlässigkeit. Doch es sollte noch schlimmer kommen! Hunderte von Kilometer an geliefertem Kabel, mussten nach wochenlangen Verhandlungen ausgetauscht werden.

Die sechs automatischen Kabelverlegungsmaschinen der Deutschen funktionierten nicht. Die halbautomatischen Geräte der Chinesen machten hingegen keine Probleme.

Auch die aus Deutschland gelieferten Weichen hatten zu schwache Motoren und liefen mal und dann wieder nicht. Klimaanlage der Unterdruckwaggons funktionierten nicht, die Nieten der Druckkabinen begannen bereits zu rosten, bevor die Fahrzeuge ihren Normalbetrieb aufgenommen hatten.

Trotz Versprechen der Deutschen im Dezember 2002, die Termine auf jeden Fall einzuhalten, änderte sich an den Problemen nur wenig.

Bei hohen Geschwindigkeiten verschmorten die Kabel. Der Zug blieb immer wieder auf offener Strecke liegen.

Hunderte von Kilometer Kabel mussten ausgetauscht und wieder nach China eingeflogen werden.

Der Imageschaden für die Deutsche Wirtschaft lässt sich nicht beziffern. Die neue Langstrecke zwischen Peking und Shanghai wurde an die Japaner vergeben.

Der Transrapid ist bislang viel zu teuer und technisch noch keinesfalls so ausgereift, wie die stolzen deutschen Ingenieure uns gerne glauben machen, so die Chinesen.

Auch westliche Experten halten das für glaubwürdig. Nun machen die Japaner das Geschäft.

Frank Sieren dazu: „Die Schwächen Deutschlands sind offener zutage getreten als je zuvor. Der Imageschaden ist enorm. Die Wirklichkeit hat uns schneller eingeholt, als ich erwartet habe.“

Wir sind zurzeit dabei, all das aufs Spiel zu setzen was für uns „Made in Germany“ bedeutet.

Wollen wir dies ersatzweise durch sinnlose und fehleranfällige Hochtechnologien gutmachen, was uns an Weitsicht und Einfallsreichtum zunehmend verloren geht?

Wir sind satt und träge geworden, um uns mit den unmittelbar auf uns zukommenden Gefahren: Bedeutungslosigkeit, Passivität und den damit verbundenen Auflösungserscheinungen überhaupt noch ernsthaft auseinanderzusetzen.

Wissenschaftler und Ökonomen haben den Überblick über ihr eigentliches Dasein und ihre Zweckbestimmung ebenso verloren, wie die Erhardschen Leitmotive des Maßhaltens.

Der Biologe Georg Wald, aus Frederik Vesters „Neuland des Denkens“ zitiert: „Das Unbehagen der Studenten und Wissenschaftler angesichts des bestehenden Wissenschaftsbetriebs und seiner oft fehlenden Sinngebung wächst zusehends. Die Stimmen derjenigen, die mit ihrer bisherigen Rolle nicht mehr zufrieden sind mehren sich.“

Wald ist der Meinung:

*(...) „Sind wir Wissenschaftler nur deswegen auf der Welt um zu studieren, zu messen und zu registrieren, während die Menschheit im Abgrund versinkt. Sind wir nur passive und objektive Zeugen all dieser Zerstörung, ohne je versuchen zu wollen, sie zu verhindern. Mir genügt diese Rolle nicht. Wir müssen als Wissenschaftler versuchen nicht nur die Natur zu ergründen, sondern Verantwortung übernehmen, um sie zu bewahren.“*

Fazit: Es fehlt nicht etwa an geeigneten Lösungsmustern – die haben sich seit Jahrzehnten bewährt – nur passen die Konzepte nicht in das Handlungsschema traditionell-konventioneller Denk- und Verhaltensmuster, deren Ursachen in Descartes Irrlehren zu finden sind.

Was wir heute mehr denn je brauchen sind Profis, die in die Lage sind, unser Wirtschaftssystem und das lebenserhaltende Umfeld als dynamisch vernetztes Ganzes zu sehen.

Denn die jeweils synergetischen Effekte zwischen Bildung, Ausbildung, Wissenschaft, Wirtschaft, Gesellschaft und Politik kommen erst dann zur Geltung, wenn wir die Irrlehren Descartes und deren kategorisierende, trennende und einschränkende (Un)Wirksamkeit, in hochwirksam dynamisch vernetzte Beziehungsmuster umsetzen.

„Made in Germany“ muss nicht wieder zu dem werden, was es einmal war, sondern zu dem werden, um mit den Anforderungen heutiger und künftiger Märkte Schritt zu halten.

Und was wird aus denen, die während aus Gründen der Neuorientierung ausscheiden?

Dazu ein Auszug aus realisierten Fallbeispielen:



1. Von einem Energieversorger (EVU) erhielt ich nach 4 Jahren Laufzeit des neuen Systems ein Feedback der besonderen Art: *„Wir haben ihre Neuordnungsmaßnahmen weitgehend abgerundet und optimiert. Das überaus sozialverträgliche Ergebnis spricht für sich durch die jährliche Einsparung von 10 Mio. DM, die wir allein dadurch erreicht haben, um Altersabgänge nicht zu ersetzen.“*
2. Ein Möbelhersteller stellte dringend notwendige Mitarbeiter erst gar nicht ein.
3. In einer Hochseewerft wurde mit der gleichen Mannschaft das Schiffbauvolumen auf 18.000 BRT verdoppelt.
4. Im Möbelgroßhandel wurden Freisetzungen vom Konzern übernommen
5. Im Textilunternehmen haben sich die meisten Abgänge aus eigenem Antrieb „verändert“.
6. Im Trikotagenunternehmen wurde die Produktion mit der gleichen Mannschaft vervielfacht.
7. In den Untertagebereichen mehrerer Kaliwerke wurden mit der gleichen Mannschaft weit mehr Instandhaltungen und Reparaturen realisiert, als vor der Neuordnung.

Was auf Unternehmensebene gilt, gilt auch für Länder im Umfeld globaler Aktivitäten.

So können Unternehmen nur dann auf Dauer existieren, wenn global orientierte Unternehmensstrukturen sich den globalen Regelmechanismen anpassen.

Denn wer da nicht mitmacht, bringt sich (als Unternehmen, früher oder später) selbst in Gefahr, dabei ins Abseits zu geraten. Was – wie Eingang erwähnt – auch auf Länder wie Deutschland zutreffen könnte.





(18.03.2016) Keine Frage, die deutsche Wirtschaft brummt wie zu Zeiten Ludwig Erhards.

Alles scheint in bester Ordnung. High-Tech ist in. Die Kauflust der Verbraucher nahezu grenzenlos. Immer kürzere Innovationszyklen zeigen Kraft und Ideenreichtum. Deutsche Wertarbeit scheint unschlagbar.

Der Mangel wertschöpfender Arbeitskräfte wächst zusehends.

Allerdings auch die Zahl der Opfer, die den Anforderungen (Druck, Tempo, irrealen Ordnungsprinzipien) nicht mehr gewachsen sind.

Es werden täglich mehr, denn Ordnungsgrundlagen (Organisation) wie wir sie zur Bewältigung auf uns zu kommender Lasten zwingend brauchen, sucht man vergebens.

Zudem häufen sich Qualitätsmängel: Kfz.- Rückrufe und Transrapid-Dramen in China, ungewöhnliche Terminverzögerungen im Flug- und Schienenfahrzeugbau nehmen ständig zu.

Insgesamt Signale, mit denen gleich mehrere Fragen verbunden sind: „Sind wir trotz aller Erfolge nicht in mehr der Lage Qualität zu liefern, die man von uns als selbstverständlich erwartet?“

Reichen hierarchische Unternehmensstrukturen nicht mehr aus, um globalen Ansprüchen zu genügen?

Wo geht die Reise hin? Was wird aus „Made in Germany“? Wie und durch was können wir dem voraussehbaren Blackout entkommen? Welche Lösungen sind kurzfristig verfügbar?

Wer und was, hat uns in die aktuelle Konfliktsituation manövriert, was wollte uns René Descartes, franz. Mathematiker, Naturforscher und Philosoph (1596 bis 1650) durch seine „Theorien“ übermitteln?

Descartes entwickelte die Methode des analytischen Denkens, bei der komplexe Systeme in einzelne Teile zerlegt werden, um das Verhalten des Ganzen aus den Eigenschaften seiner Teile zu verstehen.

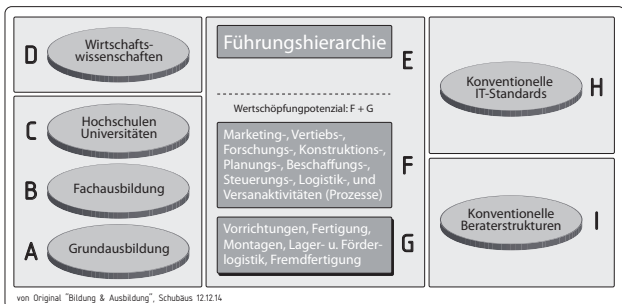
Für ihn bestanden das materielle Universum – und alles Irdische – aus einer Maschine, die sich nur dann vollständig verstehen ließ, wenn man sie im Hinblick auf ihre kleinsten Teile untersuchte.

Seine Theorie wurde zur beherrschenden Metapher, einer noch heute das Denken prägende, gesellschaftlich-wissenschaftliche Revolution.

Frederik Vester kommentiert in seinem Buch „Denken, Lernen, Vergessen“ zum Thema:

*„So nützlich und lebenserhaltend die bisherige Art des Wissen für die Vergangenheit gewesen sein mag, neuere Erfahrungen zeigen, dass es nicht ausreicht, uns aus der aktuellen Konfliktsituation herauszuführen, denn zeitgemäßes Lernen geht an der Wirklichkeit des Lebens vorbei, und was wir als Leben wahrnehmen, ist von Menschen erzeugte Enge innerhalb künstlich erzeugter Grenzen.“*

Aussagen, die ich aufgrund meiner vierzigjährigen Praxis als Beratergeneralist und Systemgestalter grundsätzlich bestätigen kann.



Eine Kollegin aus den USA erklärte mir im Verlauf eines Telefonates: (...) „Sie sind einer der großen Fünf weltweit, der sich mit ganzheitlich ökonomischer Neuorientierung exzellent auskennt. (...) Halten sie ihr Gedankengut fest, es geht sonst für immer verloren.“

Bedauerlich, dass Sie für uns nicht tätig werden können.“

Daraus folgt: Wollen Ökonomen im globalen Wettbewerb auf Dauer überleben, müssen sie sich auf neue Lösungsmuster einstellen: Weg vom der Unbeweglichkeit und zunehmenden Enge kartesischen Kästchendenkens, (Grafik: A bis J), hin zum Denken und Handeln in dynamisch vernetzten Beziehungsmustern.

Denn in konventionell hierarchischen Strukturen sind alle Bereiche (A bis I) ausschließlich darauf ausgerichtet, ihre eigenen Probleme nach bestem Wissen und Gewissen auszuloten. Von vernetzter Zielorientierung und synergetischem Denken und Handeln keine Spur.

All das wird gesteuert und „akribisch überwacht“ durch Führungs- und Stabsstellen, endlose Meetings (als Organisationsersatz), Laborieren an Symptomen, Unmengen an Mails und Schuldzuweisungen, Emotionen und Spannungen satt.

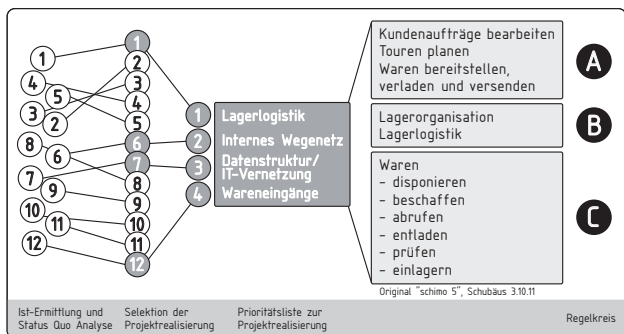
VW und andere Konzerne lösen inzwischen ihre Probleme durch Massenentlassungen – jüngste Ereignisse: Pressemitteilung im März 2016 unter dem Titel: „Volkswagen streicht 3.000 Stellen in der Verwaltung“.



Andere warten ab, weil sie sich in der Arena ambivalenter Angebote noch nicht festlegen wollen. Wieder andere fragen sich hinsichtlich ganzheitlich orientierter Lösungsmuster: „Das was sie (H. Schubäus) erreicht haben ist schön und gut, lässt sich das im nach hinein auch heute verwirklichen? Vieles hat sich doch durch IT-Präsenzen von selbst erledigt!“

Als ich 1974 eine der ersten organisatorisch-datentechnischen Lösungen in der Trikotagenbranche realisierte, erreichten wir Antwortzeiten von ein bis zwei Tagen. Heute erledigen das moderne IT-Systeme in Millisekunden.

Dieser Vorteil entsteht gesamt gesehen nur dann, wenn das gesamte Umfeld harmonisch aufeinander abgestimmt ist.



80% bis 90% aller Prozesse (heute noch Abteilungen) betrachte ich weder als Störfaktoren,

noch Prozess behindernd. Sie werden im Zuge der Neuordnung in teamorientierte Regelkreise (Grafik A, B und C) umgewandelt.

So werden Abteilungen in Prozesse umgewandelt:

- Kunden umwerben,
- Modelle entwickeln, erforschen und konstruieren,
- Gebrauchswert, Funktionalität und Design dem Kundengeschmack anpassen,
- Kundenaufträge be- und verarbeiten,
- Waren, Teile und Material disponieren und beschaffen,
- Wareneingänge kontrollieren, erfassen und einlagern,
- Bestände führen, bereitstellen und fördern,
- Teile, Baugruppen und Erzeugnisse fertigen und montieren, steuern, überwachen, verpacken und verladen,
- ausliefern und abrechnen,
- Vorrichtungen und Werkzeuge herstellen, beschaffen und pflegen, Mobilien und Immobilien reparieren, instandhalten und pflegen, die Zweck- und Zielorientierung der Unternehmen (Grafik Seite 3, Möbelgroßhandel) ändert sich nur marginal.

Sorgfältig aufeinander abgestimmt entstehen so:

- ungehindert fließenden Prozesse,
- Team- und Aufgaben orientierte Funktionsbereiche (Grafik A, B und C),
- dynamisch vernetzten Daten-, Informations- und Kommunikationsstrukturen und
- friedvoll, hocheffektives Miteinander aller am Prozessgeschehen Beteiligten durch: Konzentration, Achtsamkeit, Zielorientierung, Disziplin, Können und Begeisterung.

All das hat sich in technologisch überfrachteten Altstrukturen selbst in „Fachkreisen“ noch nicht herumgesprochen.

Denn wie Jahrzehnte lange Praxis (Schubäus) und Systemwissenschaftler (u. a. Geoffrey Chews und seine Bootstrap-Theorie) zeigen, haben die Eigenschaften der Teile (wie Descartes sie definiert) keine ihnen selbst innewohnenden Eigenschaften, sondern lassen sich nur im Kontext des größeren Ganzen verstehen.

Wie in der Natur gibt es auch im Gedankengut ganzheitlichen Denkens nur Netzwerke, die in anderen Netzwerken nisten.

Somit ist Systemdenken gleichzeitig auch Prozessdenken, denn in der Systemwissenschaft

wird jede Struktur als Manifestation von zugrunde liegenden Prozessen angesehen.

Zu den bisher ungelösten Problemen kommen neue, nicht zu unterschätzende hinzu: „Unsicherheiten und Ungewissheit in Bezug auf die Transformation digitaler Technologien!“

Darstellt im Handelsblatt vom 6. September 2015 unter dem Titel „Die falschen Propheten aus dem Silicon Valley“:

„Digitale Technologien, Robotik, die Nutzung großer Datenmengen (Big Data/Cloud), deren weltweite Vernetzung, sowie die künstliche Intelligenz, verändern Politik, Gesellschaft, Wirtschaft und unser Privatleben radikal.

Menschenleere Fabriken und neue Technologien verheißen ungeheure Produktivitäten; immer im Dienst einer vermutlich guten Sache und zum Wohle aller Menschen!“

Keine Frage, ob die Menschen das auch wollen! All das hat es vor nicht allzu langer Zeit schon einmal gegeben. Selbstherrlich und überheblich priesen bereits um 1995 New Ökonomen ihre Wundermittel in Form von CIM (Computerintegrierte Fertigung) an.

Hat nicht lange gedauert. Die Unternehmen, die als Versuchskaninchen teilnahmen, haben jedoch eine Menge Federn lassen müssen. Ihnen haben die Experimente Energien, viel Geld und Zeit gekostet und nichts gebracht. Manche haben die Tortour nicht überlebt.

So ein Schwermaschinenkonglomerat.

Durch jahrelanges Experimentieren versuchten bis zu 18 externe Implementierungsberater durch Einführung von Softwarestandards die unüberschaubare Vielzahl von Konfliktherden in den Produktbereichen: Walzwerke, Ölmaschinen und Portalkräne neu zuordnen.

Statt Probleme zu lösen nahmen die Probleme ständig zu, statt Kosten zu reduzieren entstanden zunehmend neue.

„Wir sind auf dem Weltmarkt mit unseren Produkten um 40% zu teuer“, so die Vertriebsleitung.  
„Das kriegen wir schon hin“, so die IT-Experten.

Versehen mit einer Tarnidentität (der Auftraggeber wird nicht genannt) bestand meine (Schubäus) Aufgabe darin, das Ungleichgewicht zwischen horrenden Ausgaben und kaum erkennbaren Ergebnissen zu eruieren mit dem Resultat:

„Die Aufwendungen für 850 Konstrukteure und mehr als 220 Fertigungs- und Montagevorbereiter allein im Walzwerksbau, weisen mehr als deutlich darauf hin, das an dieser Stelle erst einmal Maßnahmen zur organisatorischen Neuorientierung stattfinden müssen.

Allein am Beispiel Werksnormung (an 70 bis 80% aller Teile und Baugruppen möglich) wird deutlich, dass nach der Neuorientierung 35 Konstrukteure und 20 Fertigungsvorbereiter ausreichen, um Produkte zu Weltmarktpreisen herzustellen“

Die gesamte Führungsmannschaft stimmte den Vorschlägen zu. Es kam Abschlussgespräch vor der versammelten Führungsriege und zum Eklat: Die Konstruktionselite legte lautstark Proteste ein.

Mein Einwand: Wenn sie alles so lassen wie es ist, gehen hier in Kürze alle Lichter aus!

Wenige Monate später standen 17.000 Betriebsangehörige auf der Straße.

Problematische Unternehmensstrukturen werden – wie eine Vielzahl anderer Beispiele zeigen – durch IT Standards nur ganz selten den Anforderungen globaler Wettbewerber angepasst.

Daran wird sich auch solange nichts ändern, bis man sich damit beschäftigt, die gewöhnlich getrennt gehandhabten Funktions-, Informations- und Kommunikations- und Prozessstrukturen schrittweise zu einem wirksamen Ganzen zu verweben.

# Ein Statement über irrealer und hocheffiziente Lösungsmodelle



In einer Zeit, in der widerspruchsfreie Konzepte zur Neuorientierung aller Unternehmen zur essentiellen Notwendigkeit zählen, lösen Printmedien die Situation auf ihre Art.

Statt bestehende Ängste und Verwirrungen durch klare und für alle Beteiligten nachvollziehbare Lösungsmuster anzubieten, entfernen sich die Medien durch oberflächlich-plakative und eher sprunghafte Berichterstattung grundlegend vom eigentlichen Thema ökonomischer Neuorientierungen.

Riskante Abenteuer mit unbestimmtem Ausgang. Glücksspiele, die oft als Katastrophe enden.

Einmal soll die digitale Revolution es richten, einige Tage später die stille Revolution.

Und wenig später sind es prominente Vorstandschefs mit ihren kühnen Visionen, die Hilfe suchenden Kollegen berichten, wie „sie“ ihre Probleme hin- und herschieben.

Mit der digitalen Revolution (IR 4.0) habe ich mich per Internet bereits auseinandergesetzt und aufgrund meiner Erfahrungen, meine Bedenken ungeschönt geäußert.

In dem Vorhaben ist nicht die Spur von Lösungselementen zu erkennen. Grundlegend ökonomi-

sche Neuorientierungen sind durch Teilsysteme (oder Werkzeuge) wie die Digitalisierung pur – so wie sich das Experten vorstellen – nicht zu realisieren.

Hier fehlt der alles entscheidende Hinweis auf Größenordnungen und Auswirkungen des Vorhabens eine Neue Ordnung. Raus aus der Enge von Descartes Irrlehren, hin zur Dynamik vernetzter Beziehungen.

Eine völlig andere Lösungsvariante verbirgt sich in der sogenannten „stillen Revolution“ oder treffender ausgedrückt: in einer, eher friedlich verlaufenden Evolution, als notwendiges und förderndes Teilsystem einer grundlegend neuen Ordnungs- und Organisationsstruktur.

Gesellschaft, einzelne Wissenschaftler und Wirtschaftslenker scheinen sich einig darin zu sein: *„Wenn wir Showeffekte wollen, gehen wir ins Theater. Im wirklichen Leben wollen wir als Teil der Gesellschaft daran mitwirken, dass sie optimal funktioniert.“*

Lasst uns auf Lösungsmuster zugreifen, die seit Jahrzehnten in der Praxis hocheffizient funktionieren, in die alle Beteiligten gleichermaßen eingebunden und hochzufrieden sind.

Bereits 2005 waren 63% der befragten Manager in Deutschland bereit, den Erfolgsfaktor Restrukturierung zur Chefsache zu machen.

51% der Manager hielten sogar ein ganzheitliches Konzept für erfolgswirksam.

Was ist aus den Absichtserklärungen der Unternehmer geworden? Nichtssagende Sandkastenspiele!

Im Wissenschaftsbetrieb beklagt der Biologe Georg Wald (Vester in Neuland des Denkens): „Das Unbehagen der Studenten und Wissenschaftler angesichts des bestehenden Wissenschaftsbetriebes und seiner oft fehlenden Sinngebung wächst zusehends.“

Die Stimmen derer, die mit ihrer bisherigen Rolle nicht mehr zufrieden sind, mehren sich.

Wald ist der Meinung: *„Sind wir Wissenschaftler nur deswegen auf der Welt um zu studieren, zu messen und zu registrieren, während die Menschheit im Abgrund versinkt.“*

Die Suche nach Lösungen ist – wie die Beispiele zeigen – nicht neu. Was bisher fehlte – und sich zurzeit neu zu etablieren scheint – sind gesellschaftliche Mehrheiten, die als zarte Pflänzchen

sorgfältiger Pflege bedürfen, um als Grundlage einer neuen Gesellschaftsordnung heranzuwachsen.

Denn während revolutionäre Veränderungen brutal und menschenverachtend in relativ kurzen Zeiträumen stattfinden, entwickeln sich für alle Menschen nutzbringende Veränderungen friedlich, professionell, zweck- und zielorientiert.

So wie der Mensch als Individuum und Teilsystem im Kontext des größeren Ganzen, aufgrund optimal aufeinander abgestimmter Organe, Zell- und Nervenstrukturen physisch reagiert und agiert ist er, um zu überleben, psychisch auf seine intuitiven und emotionalen Veranlagungen, Wissens- und Erfahrungsgrundlagen angewiesen.

Nicht anders verhalten sich natürliche und kosmische Systeme in ihren Bewegungs- und Verhaltensmustern.

Was aus dieser Sichtweite selbstverständlich, richtig, überschaubar und akzeptabel erscheint, gilt gleichermaßen für ökonomische Systeme, die sich stetigem Wandel nicht selbstregelnd anpassen, sondern – weil sie von Menschen errichtet und genutzt werden, auch von Menschen (geeigneten Profis) verändert und angepasst werden müssen.

Profis, die zunächst erst an die Grundprinzipien ganzheitlich Neuorientierung herangeführt werden müssen. Warum?

Auf meine Frage: „Woher kennen mich die Hilfesuchenden aus vielen Ländern?“, antwortete die Kollegin aus den USA: „Wer kennt Sie nicht, sie sind einer der großen Fünf weltweit. Halten Sie Ihr Gedankengut über ganzheitlich orientierte Neuordnungen fest, sonst geht es für immer verloren.“

Ich bin ihrer Empfehlung gefolgt. Lösungen müssen nicht neu erfunden werden. Sie liegen seit Jahren vor und passen sich aufgrund ihrer Praxisverbundenheit an alle Neuorientierungsprojekte nahezu selbstregelnd an.

Gesellschaftliche Mehrheiten spüren, und Eliten beginnen zu ahnen: So wie es zurzeit auf unserer schönen Erde zugeht, kann es auf Dauer nicht weitergehen. Weder mit dem undurchschaubaren Hickhack weissagender Besserwisser, noch auf den Grundlagen kartesischer Irrlehren, auf denen ursächlich all unsere Probleme herühren.

So sollte die Auslösung einer friedlichen Evolution von einer Gesellschaft ausgehen, die sich ihrer tragenden Rolle und Verantwortung zur Neuge-

staltung veralteter Regelmechanismen bewusst ist.

Auch das soll helfen, hilfeschuchende Unternehmenslenker zu ermuntern, wie sie ihre Konflikte, Probleme und damit verbundene Ängste loswerden können.

Prominente Vorstandschefs mit ihren kühnen Visionen – oft selbst Dauergeschädigte – geben ihren Leidgenossen Tipps und Ratschläge, wie man „in die Jahre gekommene“ Unternehmen wieder auf Trab bringt.

Eine entscheidende Erkenntnis aus meiner Praxis in der Neuorientierung ökonomischer Systeme ist: Unternehmer großer Betriebe sind gegenüber Mittelständlern nicht die besseren Strategen.

Ihre Entscheidungsspielräume sind weit geringer und ihre Übersicht über ihre Produktbereiche nahezu Null.

Was heißt schon groß oder klein? Große oder kleine Unternehmen werden nach gleichen Mustern, falsch oder richtig geführt.

Überall laufen Prozesse, Beziehungsmuster, wechselseitige Abhängigkeiten und damit verbundene Konflikte ab.

Sie unterscheiden sich durch Ort, Art, Schwierigkeit und Zeit. Man erfährt darüber in den Führungsetagen oder kehrt sie – so oder so – unter den Teppich. Warum?

Die da „oben“ und die da „unten“ sind Menschen, die sich nie begegnen. Ihre Probleme unterscheiden sich grundlegend. Die da oben pflegen ihre Probleme auf ihre und die da unten auf ihre Art.

Bei meinen Rundgängen durch die Unternehmen erfuhr ich von einem Zwirner (an einer Zwirnmachine): „Schauen sie sich das mal an, die ungewöhnliche Häufigkeit an Fadenbrüchen (Abreißen der Fäden während der Zwirnvorgänge) an. Der Meister war eben hier und meinte ich (der Zwirner) könnte nicht mehr zwirnen. Das war's dann, was sagen sie dazu?“

Meine Frage: „Was könnte die Ursache sein?“

Er: „Sauschlechte Fäden!“

Mein Anruf beim Einkaufsleiter ergab: Minderwertige Lieferung, sofort stoppen! Wir fordern qualitativ einwandfreie Ersatzlieferung!

Stellt sich die Frage was wäre geworden, wenn weiter gezwirnt, die Partie in Fahrradreifen verwoben worden und es in der Tagesroutine zu schweren Unfällen gekommen wäre?

Anhand des Beispiels (Zwirnerei) erklären sich die permanent zunehmenden Rückrufaktionen in der Autoindustrie und um Jahre zu späte Auslieferungen von Schienenfahrzeugen. Aber auch der Abbruch von Großprojekten, wie beispielsweise die Realisierung des „Transrapid“ in China.

Unternehmenslenker und Projektmanager sind auch nur Menschen und in der Alltagsroutine durchaus fehlbar. Und das sieht in der Praxis so aus:

Im internationalen Möbelgroßhandel eröffnete mir der Unternehmer: „Schauen Sie sich die Verlademannschaft an, die schläft doch bald ein. Verpassen Sie denen mal einen richtigen Akkord, damit die wieder in die Gänge kommen.“

Gespräche mit den Verladern führten mich bereits nach wenigen Minuten zu den eigentlichen Ursachen der schwachen Verladeleistung (27%). Durch Beseitigung der Störursachen und Neuorientierung der Regelkreise und Prozessstrukturen erreichten die Verloader einen Leistungsgrad von 81%.

„Um die Fertiglagererweiterung brauchen Sie sich nicht zu kümmern“, erklärte mir ein Küchenmöbelhersteller. „Das ist bereits alles in trockenen Tüchern“.



Die Nachfrage nach dem Grund der Lagererweiterung beim Versandleiter ergab: „Wissen Sie, da fehlen immer wieder Scharniere, Knöpfe und Griffe. Deswegen können die Möbel erst gar nicht ausgeliefert werden“.

Bedarfe, die in Verbindung mit der grundlegenden Neuordnung, sowohl rechtzeitig, als auch passgenau zur Verfügung standen. Das Lager wurde nie gebaut und die Hälfte der Fläche der Endmontage zugeordnet. Einsparung: 300.000 DM.

Durch wirklichkeitsfremde Schönfärberei und Verkennung der Realität, wurde der Fall SKET in Magdeburg (17.000 Beschäftigte) zu einem Ereignis der besonderen Art.

Während der Vorstandsvorsitzende vollmundig die Situation der Unternehmensbereiche als hoffnungsvoll und alles im grünen Bereich verkündete, befanden sich die Bereiche Walzwerks-, Verseilmaschinen-, Portalkran- und Ölmaschinenbau seit geraumer Zeit als todgeweihte Patienten auf der Intensivstation.

Ausgelaugt durch IT-Experimente und Erstklässlern aus der Beraterzunft, hat SKET die Torturen nicht überlebt.

Wahre Geschichten von denen die Öffentlichkeit nur ganz selten erfährt.

Lösungsmuster wie wir sie zur Neugestaltung unzeitgemäßer Unternehmen brauchen, haben sich seit Jahrzehnten außerordentlich bewährt und die Leistungen in den Beispielen Möbelgroßhandel und Textilhersteller versiebenfacht.

Derartige Muster erfordern allerdings Voraussetzungen, auf die ich noch näher eingehen werde.



Industrielle Revolution 4.0  
aus der Sicht...

(07.0.5.15) ...interdisziplinärer Ausbildung und vierzigjährige Erfahrung als Beratergeneralist und Systemgestalter.

Zwei Jahrzehnte wissenschaftlicher Recherchen und permanente Aktualisierung strategischer Innovationen mit der Erkenntnis: Alles „Neue“ ist schon mal da gewesen und das Meiste davon, schnell wieder verschwunden.

Für mich begann der Schritt als Beratergeneralist in eine nicht endende Kette unterschiedlicher Abenteuer mit der Umwandlung des Westentaschenwissens, der um 1960, alles regelnden und steuernden Meisterinitiativen, zur ersten Arbeitsvorbereitung und späteren Zentraldisposition.

Ab 1974 gelang mir eine der ersten ganzheitlichen Neuordnungen in der Trikotagenbranche, durch grundlegend, organisatorische Neuorientierung, und für Mittelständler mach- und bezahlbare Datentechnik.

IT wurde ab 1976 zum unverzichtbaren Werkzeug in der Hand des Systemgestalters zur ökonomischen Neuorientierung.

Und dies mit außerordentlichem Erfolg.

Es folgten ganzheitlich orientierte Neuordnungen im Möbelgroßhandel, einem Küchen- und

Badmöbelhersteller, im Nord- und Ostsee Werftenkonsortium, in der Textilbranche usw.

Das synergetische Zusammenwirken optimierter Organisationsstrukturen und vollintegrierter „Datentechnik“ führte in allen Fallbeispielen zu außerordentlichen Ergebnissen.

Eine für die IT-Branche zündende Botschaft, mit der es ihr um 1995 vorübergehend gelang, die Riege der Old-Ökonomen in New-Ökonomen umzuwandeln. Wie wir heute wissen, ohne nennenswerten Erfolg.

Versuche über Kunstgebilde wie CIM, als computerintegrierte Fabrik; SOA, als serviceorientierte Architektur und eine Vielzahl anderer Softwarekonstrukte, haben sich ebenfalls nicht durchsetzen können.

Auch die am 24. Januar 2008 veröffentlichte, weltweite Studie im Praxismagazin, in der 300 CIOs verstärkt auf „The best Practices“ setzten, hat sich nicht bewährt.

Was ist aus all den wohlklingenden Projekten geworden? Nichts als Schall und Rauch!

Wieder einmal soll dem Ideenschwund der Softwarebranche mittels „Revolution 4.0“ durch radikale Methoden (Hammer und Champi, Busi-

ness Reengineering und das Prozess orientierte Unternehmen) neues Leben einhaucht werden, nach dem Muster: „Jeder muss mitmachen“.

Und all das ohne Vor- und Leitbilder, allein auf der Suggestivformel „Industrie 4.0“ beruhend.

Laut Pressemitteilung sind inzwischen 150 Experten aus unterschiedlichen Berufsgruppen damit beschäftigt, aus der vieldeutigen Suggestivformel „4.0“, für alle Beteiligten plausible Rezepturen, anwendbare Spielregeln und geeignete Ordnungsprinzipien zu entwickeln.

Und das durch „Experten“, die aufgrund ihrer Berufsbilder kaum geeignet sind, dynamisch vernetzte Beziehungsmuster auf den Grundlagen synergetisch, kybernetisch und symbiotischer Wirkzusammenhänge in ganzheitlich orientierte organisations- und aufgabenorientierte Prozessstrukturen umzuwandeln.

Allein die Verknüpfung unterschiedlicher Detailkenntnisse reicht bei weitem nicht aus, um Prozesse zu optimieren, unterschiedliche Prozesse zu Teilsystemen zusammenfassen, und unterschiedliche Teilsysteme zu einem optimal funktionierenden, dynamisch vernetzten Ganzen neu zu gestalten.

Grundvoraussetzungen, damit sich traditionell konventionelle und ausschließlich digital beherrschte Unternehmen den einengenden Zwängen struktureller Überfrachtungen (Ursachen sind die kartesianischer Irrlehren) befreien können.

Ungleich dramatischer wird die Situation IR 4.0 in einem Statement aus dem Handelsblatt vom 11. April 2015 aus:

1. Bei Big Data muss jeder mitmachen und die Dinge beherrschen, „sonst ist er schnell weg vom Fenster“.
2. Wir (Name bekannt) integrieren alle Zulieferer, die in unser System liefern müssen. Da können wir den Standard setzen.
3. Das große Geschäft werden die Daten sein (Cloud). Es ist eine Frage der Datenhoheit, wem die Daten gehören.
4. Der Dienstleister (Name bekannt) hat die Hoheit über die Daten. Und der sagt dann, wo und wann ein Zug in die Wartung muss.
5. Wir haben 2008 einen ersten Schnitt gemacht und von 5000 auf 3000 Beschäftigte in diesem Bereich reduziert.
6. Wir haben Belastungen in dreistelliger Millionenhöhe, deshalb werden wir in diesem Jahr aufgrund dieser Sondereinflüsse rote Zahlen schreiben.



7. Je kleiner die Unternehmen, je schwieriger wird es!

Aktionen, die zusätzliche Arbeitsplätze schaffen sollen und wie „namhafte“ Unternehmensberatungen selbstgefällig propagieren: insgesamt Leistungszuwächse bis zu 30% bewirken.

### **Die verzweifelte Suche nach Lösungsmustern...**

...hat viele Gesichter und scheiterte bisher weniger an guten Ideen, sondern an deren Umsetzung.

Bereits 2005 machten 63% der befragten Manager in Deutschland, den Erfolgsfaktor Restrukturierung zur „Chefsache“ und 51% hielten ein ganzheitliches Konzept für erfolgswirksam.

Manager waren der Meinung: „Das aufwendige Laborieren mit ungeeigneten Softwarestandards hört nur dann auf, wenn wir über ganzheitliche Konzepte als Lösungsmuster verfügen.“

Inzwischen geht die Suche nach Lösungen weiter. In den leidgeprüften Unternehmen wird weiterhin laboriert und gelitten. Und statt sie zu reduzieren, schwillt die künstlich erzeugte Datenflut unüberschaubar an.

Ein Unternehmer schreibt mir nach meiner ganzheitlichen Neuordnung: „...Gegenüber der unüberschaubaren Datenflut vor der Neuordnung und der Hilflosigkeit damit umzugehen, konnten wir nach der Neuordnung mit weit weniger Daten und Informationen, die Abwicklung der Prozesse nahezu selbstregelnd lösen.“

Und weil sich ganzheitliche Konzepte zwar außerordentlich effizient, jedoch nur vereinzelt durchsetzen konnten, soll im Jahr 2015 die „Industrierevolution 4.0“ im Alleingang das globale Desaster in der Ökonomie lösen.

### **Datenstrukturierung durch Fuzzylogik**

Wir erleben zurzeit eine exorbitante Steigerung künstlich erzeugter Daten. In der Folge erfahren wir jedoch eine drastische Verminderung brauchbarer Informationen.

Was läuft da aus dem Ruder?

Während Unschärfe (Fuzziness) zur Mustererkennung führt (gehört zur ganzheitlichen Neuorientierung), gibt die noch so detaillierte Betrachtung großer Datenmengen keine brauchbaren Informationen her.

Die Beteiligten erfahren zwar viel über Einzeldaten, aber nichts über das System als Ganzes.

Mit Frederic Vester bin ich der Meinung: Wirkt das Bild eines Musters unscharf, treten Details zurück.

Die Beziehungen zwischen den Teilsystemen treten jedoch stärker hervor.

Somit bewirkt die Mustererkennung, dass man Systemzusammenhänge als Beziehungsmuster innerhalb des Ganzen besser versteht.

Zur Mustererkennung in neu orientierten Unternehmen gehören somit zwei Dinge: Daten- und Informationsstrukturen, die mit der Strukturen des Ganzen harmonieren.

Wenn man, wie in „Revolution 4.0“ versucht eine einzelne Variante wie „Big Data“ zu maximieren statt zu integrieren, führt das unweigerlich zur Zerstörung des funktionalen Ganzen (siehe Beispiel SKET Magdeburg mit 14. 000 Beschäftigten).

Ganzheitlich systemische Strukturen sind nur dann von Vorteil, wenn sie aus dynamischen Gemeinschaften bestehen, die durch vernetzte Beziehungen und wechselseitigen Abhängigkeiten aufrechterhalten werden.

Durch mehrjährige Versuche entstanden bei SKET in den Bereichen: Walzwerks-, Verseil-, Ölmaschinen- und Portalkranbau durch digitale

Neuorientierung Aufwendungen von insgesamt 55.000.000 DM. SKET hat diese Torturen nicht überlebt.

### **Zunehmende Cyberattacken**

Die totale Digitalisierung global vernetzter Systeme durch Industrierevolution 4.0 beinhaltet ein Kernproblem der besonderen Art: Cyberattacken.

Mit ihnen können, an beliebigen Netzknoten angesetzt, weltweit irreparable Schäden, oder über unvorhersehbare Zeiträume, Produktions- und Logistikstrukturen lahm gelegt werden.

Dabei handelt es sich nicht etwa um selbst verursachte, reparable Störfälle, sondern um gezielte Terrorakte zur Destabilisierung digital überzückter Konstrukte.

### **Betrachtet man die Entwicklung...**

...zurückliegender Jahrzehnte fällt auf: Die eigentliche Zweckbestimmung zwischen Heilern und Patienten (Unternehmensberatern, Softwerkern und Ökonomen) hat sich grundlegend verändert.

Aus synergetisch wirksamen Zweckbindungen (Berater und Informatiker) entstanden ab 1995, ausschließlich interessen- und gewinnorientierte Seilschaften: hier die Berater, da die Informati-

ker. Seit dieser Zeit nimmt der Leidensdruck in nahezu allen Unternehmen ständig zu. Warum?

Statt synergetischem Zusammenwirken aller Beteiligten, versuchen Informatiker wieder einmal (wie um 1995) durch massiven Druck auf Andersdenkende (Berater), den Stellenwert ihrer „Technologiestandards“ zum Alleinstellungsmerkmal ökonomischer Neuorientierung einzufordern.

Auch hier entstehend erneut Konfliktpotenziale, aus denen wiederum nur Verlierer hervorgehen.

Als Systemgestalter hatte ich zwei Jahrzehnte Gelegenheit, die synergetisch hochwirksamen Komponenten: Organisation und Informationstechnologie durch eigenes „Tun“ mit außerordentlichen Erfolgen zu realisieren.

Man kann daraus ableiten, und darin unterstützen mich namhafte Wissenschaftler: die einzig richtige Lösung, dynamisch vernetzte Beziehungen neu zu gestalten, besteht aus der vorrangigen Neugestaltung einer passgenauen Organisation, unter Einbeziehung digitaler Unterstützung.

Neuorientierungen im Sinne natürlicher Bewegungsmuster.

Das optimal funktionierende System gesunder Menschen reagiert im Bruchteil von Sekunden auf extreme Gefahrensituationen, beispielsweise auf die Berührung einer heißen Herdplatte.

Nichtsysteme, wie traditionell-konventionelle Unternehmen, reagieren auf Gefahrensituationen durch Einberufung von Meetings, endlosen Debatten mit oft zweifelhaften Erkenntnissen.

In einer ausschließlich von Robotern beherrschten Arbeitswelt reagieren Roboter auf Störungen – ohne Alternativen – nur durch Abschalten. Ab dann sind wieder Menschen gefragt.

All das gefällt den Menschen. Das können sie verstehen, haben sie gelernt und erfahren. Alles was darüber hinausgeht, lehnen sie ab.

Jedoch reicht diese Einstellung schon lange nicht mehr aus, um uns den Anforderungen der Zukunft, entsprechend der Zeitzeichen anzupassen.

Eine Kollegin aus den USA empfahl mir um 1995: „Halten Sie Ihr Gedankengut über ganzheitlich orientierte Lösung fest, es geht sonst für immer verloren.“

Ich bin ihrer Empfehlung gefolgt.

Die „Lösung“ muss somit nicht neu erfunden werden. Sie liegt seit Jahren vor und passt sich nahezu selbstregelnd jedem ökonomischen Wandel an.

Insgesamt Themen, die sich an alle richten. Direkt an Unternehmer, Berater und Informatiker. Indirekt an Bildung und Ausbildung, Organisationswissenschaft und Politik.

Lektion 1:  
Wozu wirtschaftliche (und gesellschaftliche) Neuorientierungen?



(18.03.14) ...uns „geht es gut“ und die Wirtschaft brummt wie schon lange nicht mehr! Nur, welchen Preis zahlen wir dafür, und wie lange noch?

Darüber möchte ich in der Folge berichten, um zu erreichen, dass die Menschheit vor einem Schicksal bewahrt wird, dem schon heute dunkle Schatten vorausseilen.

Es ist eine lange, imposante Geschichte, voller Überraschungen, Gegensätze und neuer Erkenntnisse. Und das fernab traditioneller Gewohnheiten, Denk- und Verhaltensmuster.

Und dennoch in unmittelbarem Umfeld naturnaher und kosmischer Regelprinzipien, die sowohl Leben, als auch dynamisch vernetzte, wirtschaftliche Beziehungsmuster überhaupt erst ermöglichen.

Für die Menschen, die es nicht anders kennen, völlig neue Erkenntnisse und eine neue Normalität, von der sie so gut wie gar nichts wissen, weil sie es nicht gelernt haben.

Für mich entstand das Gedankengut System orientierter Neuordnungen eher unterschwellig durch „learning by doing“, ohne daran bewusst zu experimentieren.

Und das innerhalb vier Jahrzehnte als Beraterge-

neralist, Interimsmanager und System Consultant in nahezu allen Branchen und Größenordnungen.

In weiteren zwei Jahrzehnten habe ich mein Erfahrungswissen durch wissenschaftliche Erkenntnisse gefestigt und abgerundet.

Mit der Erkenntnis: Ganzheitlich orientierte Neuordnungen sind generell das, was wir brauchen, um die Wirtschaft (die Welt) besser, lebenswerter und friedlicher zu gestalten.

Denn das, was ich in den Unternehmen (im Mikrokosmos) erreichte, lässt sich nahezu 1 zu 1 in gesamtwirtschaftliche und gesellschaftliche Systeme transferieren, denn hier wie dort herrschen die gleichen Ordnungsmuster und makrokosmischen Regelprinzipien.

Was ich an dieser Stelle übers Internet, häppchenweise, jedoch im Kontext des größeren Ganzes vermittele, dient dazu, ein Verständnis für die Wirkzusammenhänge kosmischer, gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Regelprinzipien vor dem Hintergrund nicht mehr kontrollierbar individuellen Handelns, (1) systemorientiert (2) im Kollektiv (3) aufgabenorientiert und (4) und Eigenverantwortlich zu verstehen.

Diese Botschaft betrachte ich als Vermächtnis für nachfolgende Generationen, um den Übergang vom Zeitalter kartesischer Dominanzen, in die Ära geistigen und friedlichen Zusammenwirkens, sicherzustellen.

Denn das, was wir zurzeit erleben, sind liebge-wordene Gewohnheiten, weitab jeglicher Regel-prinzipien.

Und das führt – wie Michio Kushi prophezeit zu grundlegenden Veränderungen im Zusammen-hang mit dem Kommen und Gehen epochaler Veränderungen.

Seiner Meinung – und der stimme ich zu – ist das wirkliche Kapital unserer Wirtschaft, die körperliche, seelische und geistige Gesundheit aller Menschen.

Die brauchen jedoch – um gesund zu sein - Sys-teme in denen sie ihre Fähigkeiten wirkungsvoll einsetzen können, und davon sind wir weit ent-fernt, denn die antreibende Kraft der modernen Wirtschaft ist Streben nach materiellem Wohl-stand, Bequemlichkeit und Komfort. Und dieses Streben fordert ihren Tribut.

Nicht nur Menschen, sondern auch alle biologi-schen Arten und die Existenz der Erde nähern

sich einem kritischen Stadium, wenn sich nicht bald die wirtschaftlichen Systeme den Regelprinzipien anpassen, damit sie nahezu selbstregelnd funktionieren.

In dieser neuen geistigen Zivilisation (so Michio Kushi) ist die biologische, psychologische und geistige Gesundheit jedes Menschen von grundlegender Wichtigkeit und alle politischen, wirtschaftlichen, ideologischen und kulturellen Systeme werden auf natürliche Weise auf dieser Grundlage aufgebaut.

Wir können dem näher rückenden Ende der materiellen Zivilisation, bereits heute wirkungsvoll entgegensteuern.

Das es geht, habe ich vier Jahrzehnte wirkungsvoll praktiziert. Wie, durch wen, durch was und mit welchen Ergebnissen ab heute mit vielen Folgen?

Auf Anfrage können sie über jeden Teilbereich – um die handelt es sich bei der Präsentation – sowohl umfassend, als auch detailliert, und als Teilsystem im Kontext des größeren Ganzen, beziehen.

Auszüge aus Makrobiotik von Michio Kushi, Verlag Bruno Martin. M. Kushi ist Gründer und

Präsident der East West Foundation mit dem  
Hauptbüro in Boston.

Lektion 2:  
Alles so lassen  
oder neu orientieren?

(26.03.14) Die Welt in der wir leben besteht aus den Bemühungen um Wohlstand im Glauben, technologischer Fortschritt wird es schon richten. Mit unserer Gesundheit zahlen wir dafür einen hohen Preis. Und als Gefangene eines irrealen Systems, sind wir nicht in der Lage etwas zu verändern!

Sind wir das wirklich nicht? Gibt es keinerlei Lösungsmuster, diesem Circulus vitiosus zu entrinnen?

Es mangelt nicht etwa an geeigneten Lösungsmustern - darüber habe ich bereits in Wirkerei- und Strickerei-Technik, 1976 in 7 Leitartikeln unter dem Titel: Organisationsmodell für wirtschaftliche Auftrags erledigung in der Maschenindustrie, ausführlich berichtet – und permanent aktualisiert.

Nur, wen interessiert das schon.

Erst in den letzten Jahren mehren sich die Stimmen derer, die erkennen, dass unser heutiges Wissen nicht ausreicht, um uns den Anforderungen der Neuzeit anzupassen.

Mit diesen Erkenntnissen befinde ich mich in guter Gesellschaft, denn das, was wir brauchen, um unser Lebensumfeld neu zu gestalten, sind,

wie Peter Sloterdijk im Schweizer Wirtschaftsmagazin Cash beschreibt: „Ganz neue Orientierungshilfen, Modelle zur Erkennung und Steuerung, selbstregelnder, ineinander greifender und vernetzter Abläufe.

Und eher im Kontext des größeren Ganzen publiziert Rüdiger Safranski (Philosoph & Schriftsteller) Ende 2005: „Der Gesellschaftsvertrag, der bisher gegolten hat, und den wir als „Soziale Marktwirtschaft“ kennen, existiert nicht mehr.

Wir befinden uns in einem Prozess, bei dem deutlich wird, dass wir einen neuen Gesellschaftsvertrag brauchen, weil sich die Situation dramatisch verändert.

Es geht nicht mehr um Verteilungskämpfe innerhalb der Nationen, sondern zwischen den Nationen. Wenn wir uns den Anforderungen nicht anpassen, haben wir Deutsche das Risiko vor uns, zu Verlierern zu werden.“

2005 entschieden sich laut Umfrage 63% der stressgeplagten Unternehmenslenker für den Erfolgsfaktor Restrukturierung, und 51 % hielten ganzheitliche Konzepte für erfolgswirksam.

Als Wissenschaftler beklagte sich Georg Wald mit den Worten: „Das Unbehagen der Studen-



ten und Wissenschaftler angesichts des bestehenden Wissenschaftsbetriebes und seiner oft fehlenden Sinngebung, wächst zusehends: Er ist der Meinung: „Sind wir Wissenschaftler nur deswegen auf der Welt um zu studieren, zu messen und zu registrieren, während die Menschheit im Abgrund versinkt.“

Und Frederik Vester, der mit erstaunlicher Präzision, seine Theorien, sehr nahe an der ganzheitlich/systemischen Realität platzierte, ist der Meinung: „So nützlich und lebenserhaltend die bisherige Art des Wissen für die Vergangenheit sein mag, die Erfahrung zeigt, dass es nicht ausreicht, uns aus der heutigen Konfliktsituation herauszuführen.“

Er bezog sich dabei auf aktuelle Lehrmethoden, die an der Wirklichkeit vorbei gehen, und das, was wir Leben nennen nichts anderes ist, als von Menschen erzeugte Enge, innerhalb künstlich erzeugter Grenzen.

Nach der Neuorientierung der Organisation schreibt mir ein Unternehmer:

*„Lieber Herr Schubäus, gerne komme ich Ihrer Bitte nach, ein Statement über die von Ihnen realisierte Neuordnung in unserem Unternehmen als Möbelhersteller abzugeben. Nach einigen Problem-*

*lösungsversuchen erkannten wir, dass so etwas aus eigener Kraft nicht zu schaffen ist. Wir hatten das „Glück“, Sie, Herr Schubäus über eine Fachveröffentlichung zu finden. Uns hätte nichts Besseres passieren können.*

*Sie haben unsere Probleme nicht nur in kürzester Zeit behoben, sondern durch die synergetischen Effekte zwischen optimaler Organisation und Informationstechnologie, außerordentlich vereinfacht.*

*Gegenüber der unüberschaubaren Informationsflut vor der Neuordnung und der Hilflosigkeit damit umzugehen, konnten wir nach der Neuordnung mit nur wenigen prozess- und entscheidungsrelevanten Daten und Informationen, die Prozessabwicklung nahezu selbstregelnd steuern und überwachen. (.....)“*

Was kann man aus auszugsweisen Meinungsbildung ableiten: Wir stehen vor hausgemachten Problemen, von denen wir weder wissen, wer oder was sie verursacht, noch wie sie zu beseitigen sind!

Befassen wir uns mit den Ursachen fällt auf, es gibt nur eine Hand voll primärer Verursacher, der Rest sind Folgeerscheinungen, mit denen wir uns seit Jahrhunderten herumschlagen.

Einer der Verursacher war Renè Descartes (1596 bis 1650). Er befasste sich mit der Methode, bei der komplexe Systeme in einzelne Teile zerlegt werden, um das Verhalten des Ganzen aus den Eigenschaften seiner Teile zu verstehen.

Ein Denkmuster, dessen Gesetzmäßigkeiten auf unbeweglichen Bausteinen und Teilen beruht, völlig ungeeignet, um ökonomische Systeme neu zu ordnen, zu regeln und zu steuern!

Ein Beispiel zum besseren Verständnis. Die Basilika, ein ehemaliges Schmuckstück, innen und außen verblasst und unansehnlich, soll wieder in altem Glanz erscheinen. In seiner Bausubstanz durchaus restaurationsfähig, sollen auch die Kunstwerke im Inneren durch meisterliches Können und handwerkliche Fähigkeiten, wieder hergestellt werden.

Das Ganze existiert in seiner – noch nicht sichtbaren - Schönheit bereits von Anfang an in den Köpfen aller professionell beteiligten Restauratoren.

Während der Projektrealisierung werden offensichtliche Mängel vorrangig behoben, verborgene Schätze oft erst bei den Arbeiten vor Ort entdeckt, restauriert und harmonisch in das Ganze eingefügt.

Als krönender Abschluss der überragende Anblick eines durch Menschenhand wieder entstandenen Kunstwerkes von erhabener Schönheit: Die Basilika als unbewegliches Ganzes.

Ein Meisterwerk der Baukunst, mit nur einer Funktion: Repräsentieren.

- Nirgendwo Ansätze zur Erhaltung, Erneuerung und Anpassung ökonomischer Systeme an die Zeichen der Zeit.
- Ausschließlich statische Grundmuster, statt dynamisch vernetzte Beziehungsmuster.
- Sicht- und greifbare Bausubstanzen statt unsichtbar energetische und synergetische Bewegungs-, Beziehungsmuster und Wirkzusammenhänge.

Fazit: Wir haben die Welt nach unserem Gusto geformt und dabei außer Acht gelassen, sie als Teilsystem des größeren Ganzen zu betrachten, um sie dem synergetischen Zusammenwirken aller Teilsysteme anzupassen.

Darüber mehr in Lektion 3.



Lektion 3:  
Totale Vernetzung durch  
industrielle Revolution 4.0

Lektion 2 endete mit der Erkenntnis: Während wir unsere Lebensräume seit Jahrhunderten auf unbewegliche und unverrückbare Bausteine und Teile (Descartes Irrlehren) aufbauen, sind wir auf dieser Basis bisher nicht in der Lage, uns den Anforderungen veränderten Verbraucherverhaltens und den global orientierten Wettbewerbsmustern anzupassen.

Was der Informationstechnologie bisher - selbst durch gigantische „Rechnerleistung“ nicht gelang, sollen jetzt „lernende Maschinen“ richten, und alle schwärmen davon.

Nur, wer schwärmt heute noch von IT Lösungen, die zwar alle Probleme lösen sollten, jedoch weit mehr Konflikte geschaffen haben.

Wer spricht heute noch über CIM: die Computer Integrierte Manufaktur, über SOA: die Service Orientierte Architektur, New Ökonomen und viele andere ehrgeizige Versuche, Probleme von morgen zu lösen.

Durch IR 4.0 kommt der Befreiungsschlag wieder einmal aus der IT Branche und wieder einmal mit der Forderung nach Standardisierung von Lösungsmustern, die individuell bereits in unterschiedlichen Unternehmen funktionieren.

Nur, keines dieser IR 4.0 Lösungsmuster gleicht dem anderen. Jedes ist auf seine Weise unter seinem Namen auf eine bestimmte Produktstruktur zugeschnitten.

Das eine für den Automobilbau, das andere für deren Zulieferer. Zur Standardisierung für alle Unternehmen, deren Größenordnung und Produktgliederung nicht geeignet.

Denn, was in einem Produktbereich funktioniert, versagt in einem andern.

Wie so oft sollen auch hier wieder einmal durch gigantische Forschungsaktivitäten vernetzte Lösungsmodelle entwickelt werden, ohne die dazu erforderliche Praxis-, Wissens- und Erfahrungsgrundlagen zu beherrschen.

Denn, traditionell konventionelles Wissen wird immer noch durch die Irrlehren Descartes beeinflusst: von Teilen, Dingen, Macht- und Befehlshierarchien und streng abgegrenzten Lehrfächern, Denk- und Verhaltensmustern.

Was wir jedoch zur Neuorientierung brauchen, sind dynamisch vernetzte Beziehungen, wechselseitige Abhängigkeiten, kausale, synergetische, kybernetische und symbiotische Wirkmechanismen. Nur auf diesen Grundlagen, entstehen ver-



netzte Teilsysteme im Kontext des jeweils größeren Ganzen.

Und weil wir es nicht anders wissen, sind Bildung und Ausbildung, Wissenschaft, Informatiker und die Wirtschaft selbst, immer noch Gefangene irrealer Bildungs- und Ausbildungsmuster, abseits ganzheitlich systemischer Realitäten.

Solange jeder sein eigenes Süppchen kocht und glaubt, dass es allen bekommt, wird er erkennen müssen, dass das dynamisch vernetzte Zusammenwirken aller Teilsysteme (Unternehmen) anderen Gesetzmäßigkeiten und Regeln folgt, als den immer noch gültigen Irrlehren Descartes.

Bereits seit Jahrzehnten existiert parallel zu den Ordnungsprinzipien Descartes ein Modell auf der Basis dynamisch vernetzter Beziehungsmuster und wechselseitiger Abhängigkeiten, das Schubäus Modell, als Ergebnis vier Jahrzehnte langer Praxis als System Consultant, neunzehnjährigen wirtschaftswissenschaftlicher Recherchen und der permanent, intensiven Aktualisierung meines dualen Erfahrungswissen.

Betreffs synergetisch vernetzter Zusammenhänge erkannte ich, dass auch individuelle Organisationsformen zwischen Kunden, Zulieferern und Fremdlieferanten über gemeinsame Schnitt-

stellen verfügen und sich durch Kunden-, Artikel- und Teilenummern, Mengen, Bestell- und Lieferdatum, Preisabsprachen, Konditionen, Verpackung und Lieferart, miteinander kommunizieren.

Beide Seiten bleiben eigenständig und unabhängig. Kein Unternehmen mischt sich in die Internas anderer Unternehmen ein, die Individualität des anderen wird respektiert.

Nur, Wunschdenken und Euphorien – wie sie in IR 4.0 postuliert werden – sind keine Triebfeder für Abenteuer, die wieder einmal nur die Industrie tragen wird.

Und wie die Erfahrung zeigt, sahen wieder einmal die einen ab und lassen die anderen für ihre Experimente kräftig zahlen.

Nicht selten – wie SKET Magdeburg – überleben das die Patienten nicht.

Das, was sich die Akteure unter IR 4.0 vorstellen, habe ich 40 Jahre in einer Vielzahl individueller Unternehmen realisiert und zeitgemäß innovativen Technologien angepasst. Dabei weit mehr erreicht als nur materiellen Nutzen.

In einigen Fällen – im Möbelgroßhandel und in der Textilindustrie – wurden die Ergebnisse nahezu versiebenfacht, im Hochseeschiffbau verdoppelt. Von Stress und Frust keine Spur, es wurde wieder gelacht.

Dort und in anderen Unternehmen werden nicht alle Prozessinformationen und deren Abweichungen permanent erfasst und systemimmanent gesteuert und überwacht. Es reichte völlig, um Abweichungen, Störfälle und Behinderungen durch Signale zu erfassen und zu normalisieren.

Statt reibungslos funktionierende Prozessstrukturen durch begleitende Daten- und Informationsvielfalt zu belasten und zu verkomplizieren, nur den Signalen folgen, um Störursachen und Behinderungen aufzuspüren und zu beseitigen nach dem Motto: Aufwandsminimierung statt sinnloser Verkomplizierung durch Daten- und Informationen. Freiräume statt nicht mehr beherrschbare Datenvielfalt und unüberschaubaren Informationsdschungel.

Geht es nach IR 4.0, dominieren Software-Standards menschliches Wirken. Sie bestimmen Tempo und Ergebnisse auch dort, wo sie als Fremdkörper im betrieblichen Umfeld nichts als Frust und Stress erzeugen.

Nicht auszudenken das statt Menschen, digitale Systeme und Maschinen die Wirksamkeit eines Unternehmens ordnen und reglementieren.

Nur, soweit sind wir noch lange nicht, denn die Wirklichkeit von Menschen für Menschen erzeugter Systeme, kann und darf nicht zu Lasten derer gehen, die wieder einmal den Unheil bringenden Sirenengesängen des Mädchens mit dem Vogelleib folgen und dabei ihr „Leben“ aufs Spielsetzen.

Nicht alles was unter IR 4.0 bereits existiert ist unreal, sondern durchaus sinnvoll und für einzelne Produktbereiche geeignet. Nur, aus vielen inkompatiblen Teilsystemen entsteht noch lange kein für alle gültiges Standardmodell.

### **Zeitgemäße Bildung und Ausbildung**

Die Unzufriedenheit mit bestehenden Bildungs- und Ausbildungsmustern, ist keine Erkenntnis der Neuzeit. Deren Ursachen sind ebenso bekannt, wie geeignete Lösungsmuster.

Der Biologe George Wald dazu: *„Das Unbehagen der Studenten und Wissenschaftler, angesichts der bestehenden Wissenschaftsberiebes und seiner oft fehlenden Sinngebung, wächst zusehend.“*

Wald ist der Meinung: *„Sind wir Wissenschaftler nur deswegen auf der Welt, um zu studieren, zu*

*messen und zu registrieren, während die Menschheit im Abgrund versinkt. Mir genügt diese Rolle nicht.“*

Frederic Vester ist der Meinung: *„So nützlich und lebenserhaltend die bisherige Art des Wissens über die Vergangenheit sein mag, die Erfahrung zeigt, dass es nicht ausreicht, um uns aus der heutigen Konfliktsituation herauszuführen.“*

Er bezog sich dabei auf aktuelle Lehrmethoden, die an der Wirklichkeit vorbeigehen und das, was wir Leben nennen nichts anderes ist, als von Menschen erzeugte Enge innerhalb künstlich erzeugter Grenzen.

Schaut man sich die Lehrpläne an, so wird die Welt als ein Sammelsurium getrennter Elemente wie Volkswirtschaft, Betriebswirtschaft, Ingenieurwesen, Informatiker und hunderten von Unterdisziplinen präsentiert – schön gegliedert in Fächer, Branchen und Ressource.

### **Warum ist das so?**

Während wir unsere Lebensräume seit Jahrhunderten auf unbewegliche und unverrückbare Bausteine und Teile (Descartes Irrlehre) aufbauen, vollziehen sind grundlegende Veränderungen mit traditionell-konventionell Lehrmethoden nicht zu beherrschen.

René Descartes (1596-1650) befasste sich mit der Methode, bei der komplexe System in einzelne Teile zerlegt werden, um das Verhalten des Ganzen aus den Eigenschaften seiner Teile zu verstehen.

Ein Denkmuster, dessen Gesetzmäßigkeit auf unbeweglichen Bausteinen und Teilen beruht und zur Neuorientierung ökonomischer Systeme völlig ungeeignet ist.

K. H. Schubäus ist der Meinung: „Alle Beteiligten – vorab Wissenschaftler und Studenten – müssen sich darüber im Klaren sein, dass mit der Neuorientierung veralteter Lehrmethoden, ein Teilsystem des Ganzen (Bildung und Ausbildung, Wissenschaft, Wirtschaft, Medizin, Berater, Informationstechnologie, Politik und Gesellschaft) abgepasst werden muss.

Denn unser Lebensumfeld ist ständig in Bewegung. Das auf den Grundlagen dynamisch vernetzter Beziehungsmuster, wechselseitiger Abhängigkeiten, synergetischer, kausaler, kybernetischer und symbiotischer Wirkmechanismen.

Stetiger Wandel und immerwährende Bewegung.







(13.02.14) Laut Presseberichten, zahlen Steuerzahler Milliarden für Bankenrettungen, doch die strafrechtliche Aufarbeitung schleppt sich hin. Und in der Praxis sind neue Strafvorschriften geeignet, Bankvorstände immens sensibilisiert.

So wirft die Staatsanwaltschaft Ex-Vorständen Bilanzfälschung vor und verurteilt sie wegen Kursmanipulation. Die Angeklagten sollen Millionenschäden angerichtet haben.

Wie im Fall DEBEKA gibt es auch in anderen Branchen manchmal bitteren Strafen. Eine Millionen Euro Bußgeld droht Managern, wenn sie ihre Aufsichtspflichten verletzen.

Mit dem Ergebnis: Durch juristische Verfolgung haben sich Tatbestände wie Korruption, Mitarbeiterbespitzelung und unzählige andere Vergehen inzwischen merklich reduziert.

Wer aber sorgt für die drastische Eindämmung betrügerischer Manipulationen, die in der Alltagsroutine immer noch als Heldentaten postuliert werden und der ökonomischen Leistungsgesellschaft Tag für Tag Milliarden Euro kosten. Scheinwelten, die durch verbale Irritationen, statt versprochener Entlastungen weit mehr zu exorbitanten Belastungen führen. Und das bei Nullergebnissen.

Nicht selten - wie bei SKET - führt das zum Exitus der Unternehmen.

Wo bleiben da Moral, Fairness und Anzeichen juristischer Regelmechanismen? Denn nach dem Ableben von SKET, verhinderten Mauern des Schweigens die Offenlegung eigentlicher Ursachen.

Und so werden täglich „Sargnägel“ geschmiedet, die nur einem Zweck haben...! SKET ist einer der Ausnahmefälle, weil über das lange Leiden vor dem Exitus detaillierte Dokumentationen vorliegen. Sorgfältige über Monate aufgezeichnete Fakten darüber Aufschluss geben, durch was und wen Unternehmen zerstört und wie parallel dazu, durch sinnvolle Konzeptionen - die mehrheitlich akzeptiert wurden, „todkranke“ Systeme wieder „gesund“ werden können.

Ich habe schon zu lange geschwiegen, weil ich auf die Möglichkeit friedlicher Koexistenzen zwischen Beratern, IT-Dienstleistern und notleidenden Wirtschaftsunternehmen hoffte.

Im Gegensatz dazu entwickeln sich Konfliktpotentiale mehr und mehr zu einem irreversiblen Desaster, dem sich keiner entziehen kann. Es ist an der Zeit die Ursachen der Entwicklung offen zu legen, um damit auch den Verursachern nahe zu legen, dass es so nicht weitergehen kann.

Statt zuzusehen wie Interessenorientierung kollektive Wirtschaftspotenziale bedenkenlos „gegen die Wand fährt“ und völlig überlastete Unternehmer durch Verballhornung realer Lösungsmuster, völlig sinnwidrige Versprechungen bedenkenlos akzeptieren, müssen zumindest die unmittelbar Beteiligten wissen, wo die Reise hingeht.

Mit dem Beitrag: „SKET zu Tode experimentiert“ verweise ich auf die beklemmende Engstirnigkeit, mit der auch heute noch Unternehmen „hingerichtet“ werden, und wie das mit Sicherheit verhindert werden kann.

So sensibel die Thematik, erfordert deren Publikation auch mediales Feingefühl mit dem Ziel: Wiederherstellung der Balance zwischen externen Interessen und der real möglichen Neuorientierung und Anpassung traditionell orientierter Unternehmen an die Zeichen der Zeit.

Eine nicht zu unterschätzende Polemik im Umfeld einer Ich-Gesellschaft, die ohne Bezug zu dynamisch vernetzten Beziehungsmustern immer noch glaubt: „Wir brauchen zwingend Veränderungen, aber nur bei den anderen“.

Ihr Interesse vorausgesetzt, kann die Darstellung auch in Form eines Interviews erfolgen.



(21.10.2013) Bei der Erschaffung des Menschen als ganzheitlich funktionierendes System, hat die Natur keine Kompromisse zugelassen und den Menschen an eine Vielzahl Umgebungseinflüsse (Klima, Ernährung, Abwehrmechanismen, soziale Strukturen) großzügig bemessen, um auch in Ausnahmen (Verletzungen, Krankheiten) zu überleben.

Das gilt übrigens für alle Lebewesen und die Natur schlechthin.

So funktioniert der Mensch als Ganzes wiederum als Teilsystem im Netzwerk des jeweils größeren Ganzen, der Familie, der Dorfgemeinschaft, dem Gesundheitswesen, den Ordnungssystemen und Regelprinzipien die sich den Zeitzeichen entsprechend verändern und Anpassungen erfordern.

Damit jedes Organ im menschlichen Körper seine Aufgaben erfüllen kann, muss es optimal strukturiert sein.

Kein Organ ist auf sich selbst gestellt, jedes Organ steht mit allen anderen in wechselseitiger Abhängigkeit. Es darf nicht zu groß und nicht zu klein, nicht zu mächtig und nicht zu schwach sein.

Muss zum richtigen Zeitpunkt funktionieren und seine Synergien auf andere Organe zum richtigen

Zeitpunkt in der richtigen Dosierung auf andere Organe übertragen.

Das Ganze funktioniert selbstregelnd und ist auf energetisch und synergetisch wirksame Blut-, Nerven-, Sinnes- und Wahrnehmungskreisläufe angewiesen.

Schon geringste Störungen und Unterbrechungen in den essentiellen Kreisläufen sind lebensbedrohlich und führen wie Kreislaufstörungen und Blutgerinnungen nicht selten zum Exitus.

Jedes Organ (Teilsystem) ist wiederum durch Zellstrukturen (Mikroorganismen) mit den Regelmechanismen der Nervenzellen verbunden.

Würden sich Mikroorganismen oder Organe immer nur mit sich selbst beschäftigen, ist Leben nicht möglich.

Würden sich Organe so verhalten, wie wir Menschen in gesellschaftlichen, politischen, sozialen und ökonomisch/hierarchischen Systemen: Karriereverhalten, Feindseeligkeiten, Gesetze des Stärkeren, Systemlosigkeit, Kompetenzstreitigkeiten, Disziplinlosigkeit, Oberflächlichkeit, Zeitverzug, würden das Menschen nur wenige Tage überleben.







(03.07.15) Wunschenken allein reicht bei weitem nicht, um Konflikte zu lösen. Denn auf zwei Fragen folgen tausend andere. Und solange die nicht beantwortet und verstanden werden, ist jeder Neuordnungsversuch völlig aussichtslos.

Das müssen auch 65 % der 2.575 befragten Unternehmer missverstanden haben als sie lt. Handelsblattumfrage (2005) den Erfolgsfaktor Restrukturierung zur Chefsache erklärten und selbst 51 % die Realisierung ganzheitlicher Konzepte für durchaus wirksam hielten.

Deutliche Signale, wie sich Unternehmer eine Anpassung an die Zeitzueichen vorstellen.

Nur erzeugen diese „Weckrufe“ weiter nichts als Irritationen und massive Abwehrreaktionen, die Eugen Roth treffend zitiert: „Ein Mensch erblickt das Licht der Welt, doch oft hat sich herausgestellt, nach manchem trüb verbrachten Jahr, dass dies der einzige Lichtblick war.“

Mit puren Wortklaubereien und substanzlosen Phänomene lassen sich Unternehmer nur noch selten hinters Licht führen, denn radikale Umstrukturierungen a la Hammer & Champy, sind im europäischen Umfeld längst Tabu.

Wer spielt hier seit Jahrzehnten falsch, und wer nutzt Not und Unwissenheit seiner Geschäfts-

partner immer wieder schamlos aus? Warum überstehen viele Unternehmen – wie beispielsweise SKET Magdeburg - derartige Tortouren nicht?

Weil nahezu alle Beteiligten der Meinung sind, man muss Probleme mit Methoden „bekämpfen“ durch die sie entstanden sind.

Nur, je mehr jemand Druck auf eine Mauer ausübt, erlebt wie die Mauer entsprechenden Gegendruck entwickelt, und wer stärker ist.

Wer die damit verbundenen Gesetzmäßigkeiten und Spielregeln kennt, kann sich schmerzhaft Erfahrung ersparen, denn unternehmerische Neuorientierungen werden nicht erkämpft, sondern durch die Suche nach Schwachstellen und Störursachen und deren behutsamer „Restaurierung“ behoben.





(12.07.15) An alle Unternehmensberater, die sich weniger an Umsätzen und Berichten, sondern an zeitgemäß erforderlichen Notwendigkeiten orientieren, denn die Wirtschaft wartet auf Sie als vorrangigen Hoffnungsträger.

Dazu einige Fakten und Zahlen, die Sie grundlegend beeinflussen können.

- 9 Millionen Mitarbeiter – in allen Branchen und Größenordnungen – leiden an in- zwischen an Burnout. Sie fallen aus und müssen über längere Zeit behandelt werden. Es werden ständig mehr.
- 363 Milliarden Euro werden jährlich allein in Deutschland nutzlos vergeudet. Das sind laut Proudfoot Consulting, 84 Tage oder über vier Monate, in denen ausschließlich Wunden geleckert und an Symptomen laboriert wird. (Produktivitätsstudie Proudfoot Consulting, 2005)
- Macht- und Befehlshierarchien beherrschen die Szenerie in allen Unternehmen und verhindern somit die Neugestaltung, Optimierung und Vernetzung der Prozess-, Funktions- und Informationsstrukturen.

Und das ist nur die Spitze eines Eisberges.

Alle Beteiligten (Unternehmer, Politiker, Wissenschaftler, Berater, Informatiker und Seminaristen) sind übereinstimmend der Meinung, das ist so und sollte auch so bleiben.

So sind und bleiben alle nicht unmittelbar an der Produktivität tätig: Unternehmer, Führungshierarchien, konventionell gestrickte Beraterstrukturen und Organisationswissenschaftler außer Stande, das kostspielige Chaos, zeitgemäßen Anforderungen entsprechend, anzupassen.

Altlasten durch neue Organisationsstrukturen abzulösen, und nicht endendes Laborieren an Symptomen, durch dynamisch vernetzte Beziehungsmuster zu ersetzen.

Aus diesem Grunde braucht die Wirtschaft neue Beraterstrukturen, die in der Lage sind, durch ganzheitlich, systemisches Denken und Handeln, optimal wirksame Organisationen zu gestalten und mit passgenauen Informationstechnologien synergetische zu vernetzen.

Wie die Praxis zeigt, sind wir davon noch um Lichtjahre entfernt.

### **Warum?**

Uns fehlen zurzeit geeignete System-Consultants, die alles das beherrschen, um Unterneh-

men künftigen Anforderungen anzupassen. Profis die mit Begeisterung, Durchhaltevermögen, Unbestechlichkeit, ganzheitlichem Denken und Handeln realisieren, damit Unternehmen künftigen Wettbewerbsmustern gewachsen sind.

Was wir brauchen sind Macher und Persönlichkeiten, die längst erkannt haben, dass es wie bisher nicht weitergehen kann.

Die als Einzelkämpfer zeitgemäße Veränderungen auf der Basis des Schubäus Modells selbst realisieren.

Die sich den individuellen Herausforderungen einer Projektentwicklung jeweils erneut stellen und gewillt sind, sich erst einmal selbst neu zu orientieren.

An Workshops teilnehmen, um sich mit dem Gedankengut dynamisch vernetzter Beziehungsmuster und wechselseitiger Abhängigkeiten vertraut zu machen.

Ohne diese zusätzliche Wissensgrundlage sind ganzheitlich orientierte Unternehmensordnungen und damit zusammenhängende, außerordentliche Ergebnisse nicht realisierbar.

Brief an Putin –  
Um es vorweg zu sagen:



(27.05.13) Zur Neuorientierung und Anpassung einzelner Unternehmen und/oder global wirtschaftlichen Zusammenhängen muss nichts, aber auch gar nichts neu erfunden werden. Es ist alles vorhanden, kann im Detail optimiert, sinnvoll strukturiert und dynamisch miteinander vernetzt werden.

Es funktioniert, und wie eine Vielzahl realisierter Fallbeispiele zeigen, außerordentlich effizient und überaus flexibel und anpassungsfähig.

Lässt man den „Dingen“ ihren Lauf...  
...verändert sich die Weltwirtschaft möglicherweise nach einem Schema, über das Politiker und Wirtschaftslenker nicht annähernd zu spekulieren wagen.

Und folgt man den Prognosen der OECD (Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung) in einer dpa Veröffentlichungen vom 09.11.12, hat der wirtschaftliche Abstieg westlicher Industrienationen in die Bedeutungslosigkeit, längst begonnen.

Wie OECD Generalsekretär Angel Gurría in seinem Bericht kommentiert, wird sich die Welt, in der unsere Kinder und Enkel künftig leben, von unserer heutigen Welt fundamental unterscheiden.

Der Bedeutungsverlust bisheriger Topökonomien und deren Wirtschaftskraft werden von 17 % 2012 auf 9 % um 2060 absinken.

China wird 2060 auf Rang 1 mit einem Wirtschaftsanteil von 28% die Rangliste von 15 Ländern anführen.

Nur, kann das so sein, muss es nicht! Darüber möchte ich aus meiner vierzigjährigen Erfahrung wirtschaftlicher Veränderungen diskutieren. Entscheiden müssen Sie selbst.

### **Um was geht es?**

Um den Zustand dynamischen Gleichgewichts in ökonomischen Strukturen zu erreichen bedarf es völlig anderer sozialer und ökonomischer Strukturen. Es geht um eine kulturelle Revolution im Sinne aller geistigen Errungenschaften unserer Zivilisation.

Deren Überleben kann davon abhängen, ob wir zu einer solchen Wandlung fähig sind, denn es geht darum die Natur ganzheitlich zu erfahren und mit ihr in Harmonie zu leben.

Denn, Dinge leiten ihre Natur und ihr Sein von gegenseitigen Abhängigkeiten her und sind nichts in sich selbst (aus Kapitel: Descartes Weltbild).

Niemals zuvor erforderte ökonomisches Denken und Handeln einfachere und überschaubarere Muster, als in einer sich neu orientierenden, voneinander abhängigen und miteinander in friedlicher Koexistenz kommunizierenden Weltwirtschaft.

Niemals waren sich jedoch die „Entscheider“ (wer immer das sein mag) so uneinig darüber, welche Maßnahmen und Wissensgrundlagen erforderlich sind, um die zur Neuordnung und Anpassung notwendigen Voraussetzungen zu schaffen.

Alle wissen - jeder auf seine Weise - dass zur wirtschaftlichen Neuorientierung grundlegende Veränderungen erforderlich sind. Nur kaum einer betrachtet diese Veränderungen als ganzheitlich/systemische Strukturen, oder dynamisch vernetzte Beziehungsmuster.

Darüber auf der Basis gewohnter Denkmuster zu spekulieren, betrachte ich als pure Zeitverschwendung.

Das Gedankengut zur Neuorientierung wirtschaftlicher Zusammenhänge ist bereits vorhanden und kann durch kompetent pragmatische Nachfolger weiter vermittelt werden, um es der Nachwelt zu erhalten.

## **Eine Kollegin aus den USA brachte mich 1995 auf die Idee**

Auf meine Frage: „Woher kennen Sie mich und die vielen Anrufer aus aller Welt?“ antwortete Sie: „Wer kennt Sie nicht, Sie sind einer der großen Fünf in der Welt, halten Sie Ihr Gedankengut über ganzheitliche Neuordnungen fest, es geht sonst für immer verloren.“

So wurde ich vom System-Consultant zum Schriftsteller.

## **Ausbildungs- und Erfahrungsgrundlagen als Grundvoraussetzung zu Neuorientierung ökonomischer Strukturen**

Mein Berufsbild begann mit der Lehre als Werkzeugmacher.

Es folgten interdisziplinäre Ausbildungsmuster und die Praxis als Konstrukteur im Großbaggerbau (Braunkohle), technische Leitung Großbehälterbau und Portalkranbau.

In der Folge: vierzigjährige Praxis als Unternehmensberater, Interimsmanager und System Consultant in Unternehmen wie Bayer Leverkusen, Lufthansa Generalverwaltung, Kali & Salz, VIAG, MIAG, Hochseewerften, Energie-Versorgungs-Unternehmen, Textil- und Möbelindustrie, Großhandelsunternehmen und Schwermaschinenbau (SKET Magdeburg).

1975 erste ganzheitliche Neuorientierung in der Textilindustrie; neue Berufsbezeichnung: System Consultant. Bis 1995 ganzheitliche Neuorientierungen in unterschiedlichen Branchen und Größenordnungen.

Ab 1995 Schriftsteller.

1995 Eine der letzten Offerten zur Neuorientierung eines Großunternehmens in den USA abgelehnt. In diesem Zusammenhang erfolgte das Telefonat mit der Kollegin aus den USA.

Von 1996 bis heute, akribische Zusammenfassung und permanente Aktualisierung ganzheitlichen Denkens und Handelns im Schubäus Modell.

Mein Erfahrungswissen durch sechzehnjährige Recherchen wissenschaftlicher Theorien ergänzt und abgerundet unter der vorrangigen Begriffskonstellation:

- Dynamisch vernetzte Beziehungsmuster,
- wechselseitige Abhängigkeiten,
- synergetische, kybernetische, symbiotische und kausale Wirkmechanismen.

### **Was wurde erreicht?**

Den sich oft rasant verändernden Märkten entsprechend flexibel reagierende Unternehmensstrukturen.

Hochmotivierte und zufriedene Mitarbeiter, die ihre wertschöpfende Arbeit nahezu selbstregelnd und ohne Obrigkeitsruck verrichten. Zufriedene Kunden, flexible Anpassung an kurzfristige Veränderungen und Verdoppelung (Hochseewerft) bis Versiebenfachung (Möbelgroßhandel) der Leistungspotenziale.

Übersicht meines Wirkens im ökonomischen Umfeld

- Insgesamt 68 Unternehmen neu orientiert
- 24 Ganztagsseminare im Auftrag der Industrie- und Handelskammern, Themen: „Symbiotisches Zusammenwirken betriebswirtschaftlicher Grundlagen und moderner Informationstechnik zur betrieblichen Prozessoptimierung“.

Ganztagsseminare in Ascona (Schweiz): Ganzheitlich orientierte Unternehmensneuordnungen

Halbtagsseminare im Auftrag der Handwerkskammern über die Themen: „Sinnvolle datentechnische Anwendungen auch im Handwerk möglich!“

Gastreferent bei Plenum-Events mit Themenbereichen:

Optimale Wettbewerbsbedingungen erfordern ganzheitliches Denken und Handeln. Mit moderner Informationstechnik allein, ist das nicht zu machen!

Fachveröffentlichungen:

6 x Computer Woche

2 x Logistik Heute

1 x Fördern und Heben

7 x Leitartikel in Wirkerei & Strickereitechnik

2 x DOB & HAKA

2 x Holz- & Kunststoffverarbeitung

3 x Möbelwirtschaft

1 x BM Forum

1 x Melliand Verlag

2 x Fuldaer Zeitung

3 x Junges Handwerk

1 x Das rationelle Handwerksbüro

### **Was will ich vermitteln?**

Unsere Welt könnte für alle Beteiligten erträglicher und freundlicher sein, wenn nicht jeder versuchen würde, seine eigenen Spielregeln zu kreieren.

Wenn vergleichbare Vorbilder versagen...  
...hat das – wie die Praxis zeigt – schwerwiegende Folgen. Hocheffiziente Regelkreise wie Luftfahrt, Straßenverkehr, Wasserkreisläufe und herausragende Orchester, als ganzheitlich orientierte Sys-

teme, funktionieren nahezu perfekt. Warum?

Derartige Systeme sind optimal organisiert und können sich Fehler, Nachlässigkeiten, Unregelmäßigkeiten, Disziplinlosigkeit, Eigenmächtigkeiten und Interessenorientierung; selbst in winzigen Details nicht leisten.

- Spielt beispielsweise in einem Orchester einer auch nur eine Sekunde lang falsch, ist das Image für alle Zeiten ramponiert.
- Fällt in der Luftfahrt auch nur ein Teilsystem aus, hat das möglicherweise ebenso katastrophale Folgen wie auch nur ein Pilotenfehler.
- Werden beispielsweise Wasserkreisläufe auch nur an einer Stelle unterbrochen, bricht möglicherweise der gesamte Kreislauf zusammen.
- Und, fällt in einer Großstadt urplötzlich die Ampelanlage an einer viel befahrenen Kreuzung aus, geht in weitem Umfeld schon nach wenigen Minuten gar nichts mehr.

In traditionell-konventionell orientierten Unternehmen - und nicht nur dort - gehören derartige Problemfälle zur gewohnten Tagesroutine, und alle Beteiligten sind der Meinung, das müsste so sein.

Dort beeinflussen Fehlentscheidungen, endlo-



se Grabenkriege, Unwissenheit, Dilettantismus, kostspielige Experimente, sinnloser Obrigkeitendruck und Eigeninteressen die eigentlich wertschöpfende Arbeitsleistung außerordentlich negativ und lassen vernetzte Prozess-, Funktion-, Informations- und Logistikkreisläufe wirkungslos verpuffen.

Wie mir der Unternehmer Hans Holighaus schreibt:

*„Lieber Herr Schubäus...*

*Wir hatten das „Glück“, Sie, Herr Schubäus. über eine Fachveröffentlichung – Möbelwirtschaft - zu finden. Uns hätte nichts Besseres passieren können.*

*Sie haben unsere Probleme nicht nur in kürzester Zeit behoben, sondern durch die synergetischen Effekte zwischen optimaler Organisation und Informationstechnologie außerordentlich vereinfacht.*

*Gegenüber der unüberschaubaren Informationsflut vor der Neuordnung und der Hilflosigkeit damit umzugehen, konnten wir nach der Neuordnung mit nur wenigen prozess- und entscheidungsrelevanten Informationen und Daten die Prozessabwicklung nahezu selbstregelnd steuern.*

*...Durch die Vernetzung der Grunddaten, Informationen, geeigneten Teilsystemen und den eigentlichen Prozessen, konnten wir mit einem Mi-*

*nimum an Aufwand, Kosten und Informationen, ein Maximum an realen Entscheidungsgrundlagen erzeugen.*

*...Wir haben ohne geringste Veränderungen und Anpassungen über Jahre mit Ihrem einmal geschaffenen System problemlos arbeiten können.”*

Den Brief darf ich mit freundlicher Genehmigung des Verfassers veröffentlichen.

### **Was wir heute und morgen brauchen...**

...sind kompetente Pragmatiker die sich berufen fühlen unsere kleinkarierte, von Einzelinteressen aus den Fugen geratene Welt in der Form neu zu organisieren, dass es sich wieder lohnt in ihr zu leben.

D. h.: Dort beginnen wo ich vor Ort, aufgrund meiner Aktivitäten erlebte, wie Unternehmer und Mitarbeiter aus den emotionalen Tiefen ihrer Verzweiflung, Ängsten, Hilflosigkeit, Trägheit und dem damit verbundenen Verfall, durch die Neugestaltung des systemischen Umfeldes in die Normalität: team-, aufgaben-, und prozessorientierter Regelprinzipien zurückkehrten und sich wie neugeboren fühlten.

Organisationsstrukturen, die in allen Regelkreisen auf den Grundlagen entsprechender Freiräu-

me, Verantwortung, Eignung und Kompetenzen beruhen und nicht, wie vor der Neuordnung, durch Obrigkeitsdruck und Inkompetenz zerfällt.

Denn innerhalb dynamisch vernetzter Beziehungsmuster steuern und regeln sich Prozess-, Informations- und Funktionsstrukturen weitgehend selbst. Und das gleichermaßen in ganz kleinen und ganz großen Systemen.

Nur fehlen bisher die dazu erforderlichen Ausbildungsmuster, um über die bestehenden Lehrpläne hinaus, interdisziplinäre Domänen für ganzheitlich/systemisches Denken und Handeln einbezieht.

Theoretisch/praxisnahe Ausbildungsmuster, auf deren Grundlagen:

- dynamisch vernetzte Beziehungsmuster,
- wechselseitige Abhängigkeiten,
- synergetische, kybernetische und symbiotische sowie kausale Wirkzusammenhänge überhaupt erst zustande kommen.

**Menschen orientieren sich in der Tagesroutine an allgemein üblichen Trendentwicklungen...**

...und übersehen dabei den Vireneffekt oder die Ansteckungsgefahr derartiger Verhaltensmus-

ter. Wenn beispielsweise Smartphones in und im privaten Umfeld heiß begehrt sind, folgen auch Ökonomen den allgemein gültigen Verhaltensmustern im Glauben wenn alle der Meinung sind Smartphones sind in, können wir Ökonomen uns nicht ausschließen.

Nur, unternehmensinterne Informationstechnologien beschränken sich auf Prozesse und Funktionen in- und externer Regelkreisläufe.

Ein Umfeld von Daten und Informationen, deren vorher bestimmbare Struktur im Rahmen einer Neuorientierung auf Reduzierung ausgerichtet ist.

Im Gegensatz dazu verfügt man mittels Smartphone über immense Daten und Informationsmengen, die in ihrer Inhomogenität so und so kein Mensch braucht.

So verfügen wir über Berater und Informatiker aller Couleur, nur nicht über Spezies die begreifen, dass sich zurzeit stattfindende ökonomische Innovationen völlig anders entwickeln, als aus der Sicht eigener – beratungs- und informationstechnologischer Sicht.

Organisationswissenschaft tritt auf der Stelle Organisationswissenschaftliche Theorien, durch repetitives Lernen durch Hochschulen und Universitäten nahezu perfektioniert, bleiben für

die Praxis solange untaugliche Objekte, wie ihnen Reifeprüfung, Zulassung und Freigabe zur Anwendung im wirtschaftlichen Umfeld fehlen (Vergleich mit der Freigabe von Arzneimitteln).

Denn organisationstheoretische Ansätze allein enden dort, wo Wissenschaftler der Ansicht sind:

*„Wenn ein Manager die Einseitigkeit eines Zweck rationalen Handelns in Frage zu stellen vermag, die Komplementarität (Ergänzung) von okkasioneller (gelegentlicher) und prinzipieller Rationalität reflektiert und mit der co-evolutionären Gelassenheit eines gemäßigten Voluntaristen (philosophische Lehre, nach der der Wille alles Tun bestimmt) zu handeln vermag, dann legt er evolutionäre Rationalität an den Tag.*

*Dieser evolutionär (allmählich höher entwickelnde) rationale Autor ist sich dann auch der Tatsache bewusst, dass er einerseits ein autonomes (unabhängig) Objekt ist, das seine eigene Welt konstituiert (gründet), dass er andererseits vor dem Hintergrund einer mit den anderen geteilten Lebenswelt lebt und handelt.*

*In der Kultivierung der Intuition (gefühlsmäßiges Erfassen) und in der Entwicklung transzendierender (jenseits des sinnlich erfassbaren) Visionen (übersinnliche Wahrnehmung) – etwa vor dem*

*Hintergrund eines das Kontextpartisanentum (ein Wort umgebender Text, der oft den Sinn des Wortes erst deutlich macht) überwindenden pragmatischen (Sinn für das Sachliche) Orientierung - äußert sich die Selbskonstituierung (Zusammensetzung) als autonomes Subjekt, in der subsumptiven (Bildung eines Hauptbegriffes für einen untergeordneten Begriff – Wald/Baum) oder und narrativen (in erzählender Form) Begründung des Handelns konstituiert (bildet) sich der Akteur als Handelnder in einer mit anderen Subjekten geteilten Lebenswelt.*

*Mit anderen Worten: der evolutionär rationale Akteur konstituiert sich selbst als autonomes Bewusstsein und als verständigungsorientiert Handelnder.“ (Kirsch 1992). Auszug aus „Organisationstheorien“ von Prof. Dr. Albert Kieser.*

Durch meine vierzigjährige Praxis in ökonomischen Systemen und über sechzehnjährige Recherchen wissenschaftlicher Theorien gelangte ich zu der Erkenntnis:

Selbst die jüngsten Theorien Geoffrey Chew's (Bootstrap-Theorie) und das Wissen über Netzwerke von Begriffen und Modellen, in dem kein Teil mehr und weniger als das andere ist, haben sich in der Praxis nicht durchsetzen können.

Peter M. Senge in: Die fünfte Disziplin, (Klett-Cotta, 1996) „...Werfen sie ihre antiquierten Vorstellungen von Führung über Bord. Es wird in Zukunft nicht mehr möglich sein, dass man „die Dinge oben ausknobelt“ und dafür sorgt, dass alle anderen den Anweisungen folgen.“

### **So beklagt sich der Biologe George Wald in dem er erklärt:**

*„Sind wir Wissenschaftler nur deswegen auf der Welt um zu studieren, zu messen und zu registrieren, während die Menschheit im Abgrund versinkt. Sind wir nur passive und objektive Zeugen all dieser Zerstörung, ohne je versuchen zu wollen sie zu verhindern. Mir genügt diese Rolle nicht.*

*Wir müssen als Wissenschaftler versuchen nicht nur die Natur zu ergründen, sondern Verantwortung übernehmen die Natur bewahren.*

*Das Unbehagen der Studenten und Wissenschaftler angesichts des bestehenden Wissenschaftsbetriebes und seiner oft fehlenden Sinngebung wächst zusehends, und die Stimmen derjenigen, die mit ihrer bisherigen Rolle nicht mehr zufrieden sind mehren sich.“*

### **Bildung und Ausbildung hinkt um Lichtjahre hinterher**

Frederik Vester schreibt in „Die Kunst vernetzt zu denken“: „Vernetztes Denken müsste in Schu-

le und Weiterbildung ab sofort einen angemessenen Platz finden.

Schaut man sich die Lehrpläne an, so wird die Welt als ein Sammelsurium getrennter Elemente wie Volkswirtschaft, Betriebswirtschaft, Ingenieurwesen, Informatiker und hunderten von Unterdisziplinen präsentiert. Schön gegliedert in Fächer, Branchen und Ressorts.

Schüler und Studenten erfahren die Welt nicht als das was sie wirklich ist, als Wirkgefüge und deren Wechselwirkungen. Das wird nicht beachtet, weil es die Fachdisziplinen überschreitet. Damit hat auch die Realität, so wie sie wirklich ist, keinen Platz.

Aus Angst vor komplexen Systemen denken wir, dass perfekte Details genügen, doch das Zusammenspiel wird nicht erfasst, denn komplexe Systeme verhalten sich anders als systemisch orientierte.

Was wir brauchen sind neue Ansätze, denn komplex heißt nicht kompliziert und Systeme sind nicht schwieriger – sie sind nur anders als das Sammelsurium einzelner Dinge.

Bei allen Fehlplanungen liegt das Hauptproblem darin, dass zwar immer qualifizierte Experten



herangezogen werden, deren Qualifikation aber an den Grenzen ihres jeweiligen Fachwissens aufhört.

Von dem was über ihr Fachwissen hinausgeht, haben sie keine Ahnung – ganz zu schweigen davon, dass ihnen der Überblick über kybernetisches Denken völlig abgeht.

Die Beziehungen zwischen den Dingen mitsamt der darin enthaltenen Kybernetik fallen zwischen die Lehrstühle, Rückkopplungen bleiben unbekannt.

So bedeutet die immer gewaltigere Informationsflut etwa durch das Internet und erhöhte Speicherkapazität unserer Computer noch lange nicht, besser informiert zu sein.

Um die Wirklichkeit des Ganzen zu erfassen genügt es nicht nur die Details aufzunehmen. Wir erfahren zwar viel über Details, aber nichts über das System als Ganzes.

Mit wenigen Ordnungsparametern, statt tausenden Einzeldaten können mit Fuzzylogic enorme Effizienzsteigerungen erzielt werden.

Hier arbeitet die Steuerung von Abläufen nicht mit punktuellen Daten, sondern mit den Wechselwirkungen zwischen bestimmten Bereichen.

Zur Mustererkennung in der planerischen Praxis gehören somit zwei „Dinge“: Datenreduktion auf die wesentlichen Schlüsselkomponenten und deren Vernetzung.

Bei der Systemerfassung wird außer Acht gelassen, wie wesentlich die Einbeziehung weicher Daten wie: Verlässlichkeit, Motivation, Übereinstimmung, Teamfähigkeit, Akzeptanz und Anpassungsfähigkeit sind.

Diese Komponenten haben für das Verhalten von Systemen den gleichen Stellenwert als harte Fakten und Zahlen. Ohne Berücksichtigung beider Fakten führt jede Situationsbeschreibung zu einem falschen Bild – die Systemanalyse wird unbrauchbar und ihre Aussagen irrelevant.“

Heinz Grote dazu: „Ebenso ungeeignet sind Ansätze unter dem Diktat der Exaktheit: alle Systemkomponenten möglichst genau aufeinander abzustimmen, ohne Freiräume und Puffer einzubauen.“

Anders als beim klassischen Projektmanagement, in dem ein zahnradartiges Zusammenwirken der Beteiligten vorliegt und indem jeder Sonderwunsch und jede Abweichung wie Sand im Getriebe wirkt, erzeugen ganzheitlich orientierte Modelle eine große Varietätsfülle (Spielarten).

Da Vernetzungen immer und überall ignoriert werden, hat sich die Systemstruktur unserer Lebensräume von Jahr zu Jahr so gewandelt, das aus lebensfähigen Systemen zunehmend chronisch kranke geworden sind, die nur noch mit dem steigenden Aufwand von Pflegestationen vor dem endgültigen Zerfall bewahrt werden können.

Anders als bei einer Maschine, bei der ein gebrochener Bolzen an Ort und Stelle repariert werden kann (Descartes-Newtonsche Prinzip), führt die Ersatzteimentalität bei offenen komplexen Systemen nur zu weiteren Folgereparaturen und ähnlich wie eine Symptombehandlung in der Medizin, zum Abbau der Selbstregulation.

Und das bedeutet: galoppierender Aufwand bis zum Zusammenbruch.

Die Politik darf nicht den Ratschlägen der Ökonomieweisen von heute folgen, die all ihr Fachwissen in der grauen Steinzeit lernten.

Die Ökonomen müssen endlich beginnen, die Realität von heute zur Grundlage neuer Ordnungsprinzipien zu machen, um die Probleme von heute und morgen wieder mit Sachverstand angehen zu können.

Peter Sloterdijk im Schweizer Wirtschaftsmagazin Cash, sagt: „Die organisierte Idiotie namens „Wirtschaft“, hält uns in ihrem Wachstumswahn gefangen. Die Art wie produziert wird, schadet oft mehr als das Produkt nutzt.“

Für die dringende Abkehr vom Wachstumswahn brauchen wir völlig neue Orientierungshilfen.

Das Unternehmen „Biosphäre“ hat es seit Milliarden von Jahren geschafft, sich allen Widernissen zum Trotz, auf diesem Planeten zu behaupten und weiter zu entwickeln.

Heute wissen wir, dass das nur möglich ist, weil alles Leben auf der Erde bis zu den kleinsten Mikrodimensionen hinunter vernetzt und aufeinander angewiesen ist.

Kein Lebewesen kann für sich allein existieren. Nur die enge Vernetzung zwischen allen Lebewesen macht Überleben möglich.

Die neue Sichtweite verlangt ein Modell, aufgrund dessen die Erkennung, Steuerung und selbsttätige Regelung ineinander greifend vernetzter Abläufe transparent wird.

Und Frederik Vester erkannte, dass das Anwenden und Nachvollziehen von Techniken und Organisationsformen dieses großartigen Unternehmens namens Biosphäre jenes vernetzte Denken

verlangt, das in Schule und Universität gerade nicht gelehrt wird.

### **Die Beratungsleistungen reichen bei weitem nicht...**

...um ganzheitlich/systemische Neuordnungen zu realisieren. Wir haben zwar genügend Berater, aber keine für die Anforderungen der Neuzeit erforderlichen, interdisziplinären und ganzheitlich orientierten Ausbildungsmuster.

Denn Beraten ist etwas ganz anderes als Unternehmen den Anforderungen entsprechend zügig und reibungslos neu zu orientieren.

Um Unternehmen neu zu orientieren und den oft schnell wechselnden Anforderungen anzupassen, reichen dilettantische Empfehlungen bei weitem nicht aus.

Und das Auslaufmodell Betriebswirtschaftslehre ist nicht geeignet, grundlegend strukturelle Veränderungen in ökonomischen Systemen zu realisieren.

Speziell für System-Consultants erforderliche interdisziplinäre Ausbildungsmuster sind erforderlich, um den Anforderungen der Zeitzeichen entsprechende Anpassungen zu realisieren.

Konventionelle Anwender-Software-Standards...  
...allzu oft pure Augenwischerei. Eine Geschichte aus der Anfangszeit datentechnischer Innovationen zeigt stellvertretend für die Methoden von heute, wie eine Geschäftsanbahnung zwischen „IT-Spezies“ und potenziellen Anwendern in der Regel verlaufen.

Der Unternehmer eines Textilunternehmens in der Schwäbischen Alp lud mich (Schubäus) ein, um eine EDV-Messe in Alpstadt zu besuchen.

Er meinte während einer Mustervorführung: „Wenn man sieht wie schnell das alles geht, kann man sich vorstellen was sich bei uns alles grundlegend verändert.“

Der Unternehmer und ich hatten vor dem Mesesebesuch vereinbart, dass ich als Angestellter des Unternehmens von den Vorgängen keine Ahnung hätte.

Auf meine Frage an den Verkäufer: *„Wie lange brauchten sie, um den Vorgang, den sie hier präsentieren zu programmieren?“*

Antwortete er: *„Sechs Stunden“*.

Darauf meine Antwort: *„Und mit dieser Version wollen sie potenziellen Kunden weismachen, wie sie ihre Prozessstrukturen verbessern?“*

(Schubäus) *„Dann erklären sie mir mal, wie mit*

*ihrem Programm die Prozeduren vom Kunden-  
auftragseingang, über Materialbedarfe und Ver-  
fügbarkeiten, Bestellvorgänge und deren Überwa-  
chung, Lagereingänge und Bestandsverwaltung,  
Waren und Teilebereitstellung, Fertigungsunterla-  
gen, Fertigung und Fertigungssteuerung, Fremd-  
bearbeitungsvorgänge, Applikationszuordnung  
und Endbearbeitung, in der Tagesroutine realisiert  
werden können?“*

*„Wer sind sie,“ fragte der Verkäufer „von dem, was  
sie da vortragen, habe ich noch nie etwas gehört.“*

*Aus diesen Spielchen wurde kein Geschäft. Ein  
anderer meinte nach dem Kauf zu mir: „Hätte ich  
nur auf Sie gehört, hätte ich mir eine Menge Geld  
und Ärger sparen können.“*

Nach meinen Programmvorgaben entstand Indi-  
vidualsoftware und aus Kostengründen die Da-  
tenbe- und Verarbeitung im Outsourcing.

Fazit: So oder ähnlich geht es allen, die als Un-  
ternehmer oder deren Beauftragte mit Informa-  
tik konfrontiert werden und keine Möglichkeit  
haben, den eigentlichen Sinn des Spektakels zu  
hinterfragen.

Denn Informationssysteme sind Werkzeuge, die  
den Erfordernissen ganzheitlicher Neuorientie-

rungen entsprechend sorgfältig angepasst werden müssen.

Sie beschleunigen die Prozesse nicht nur exorbitant, sie ergänzen vernetzte Informationen, ordnen sie synergetisch zu und perfektionieren somit die gewünschten Ergebnisse.

### **Ganzheitlich orientierte, individuelle Anwendersoftware...**

...nutzt im Gegensatz zur Standardsoftware (wie irrtümlich angenommen) die Synergien ganzheitlich/systemischer Unternehmensneuerordnungen und das mit wesentlich geringeren Aufwendungen an Zeit und Geld, als durch die Implementierung von Anwender-Software-Standards. Denn...

### **...individuelle Anwenderprogramme...**

1. werden erst dann entwickelt und programmiert, wenn die Prozesse optimiert und Prozessstrukturen innerhalb des Ganzen neu strukturiert und den Funktionsbereichen entsprechend angepasst sind.
2. erfordern nur Einmalaufwendungen und Kosten, die erfahrungsgemäß etwa 30% an Zeit und Kosten zur Implementierung von Anwender-Software-Standards erfordern.
3. überstehen unverändert jede Hardwareversion ohne Anpassungsmodalitäten über



- mehrere Jahrzehnte,
4. brauchen nur marginale Wartungsaufwendungen und
  5. lassen sich an veränderte Erzeugnisstrukturen problemlos anpassen.

Fakten, die im Verlauf von Jahrzehnten durch eine Vielzahl realisierter Fallbeispiele immer wieder bestätigt werden.

### **Heute ist alles ganz anders, als noch vor wenigen Jahren**

In allen Gesprächen mit „Andersgläubigen“ taucht immer wieder die Frage auf: „Was machen sie anders als andere Berater?“ oder „heute ist doch alles ganz anders als noch vor wenigen Jahren.“

### **Beratervergleich**

Konventionelle Beratungsmuster basieren auf Bausteinen und Teilen, die auseinandergenommen werden müssen, um das Verhalten des Ganzen zu verstehen und zu beurteilen.

Konfliktpotenzial, das weitgehend von interessenorientiertem Denken und Handeln von unterschiedlichen Macht- und Herrschaftsstrukturen begleitet wird.

Seit Jahrhunderten gewachsene Konstrukte, mit denen künftige, sozialökonomische Gesellschaftsformen nicht mehr funktionieren.

Konventionelle Beratungsmuster sind nicht grundlegend falsch, nur eben nicht zur Neuorientierung ganzheitlicher Systemstrukturen geeignet.

Ganzheitlich-systemische Neuorientierungen (Schubäus Modell) basieren auf kontextbezogenem Systemdenken, indem Teilsysteme als Knoten mit dem Netzwerk des größeren Ganzen in Beziehung stehen. (Beispiel: beschaffen mit Finanz- und Produktionsplanung, fertigen, montieren und Termingestaltung).

### **Was ist heute anders als gestern?**

Ganzheitliche Neuorientierung erfordert Denken und Handeln in dynamisch vernetzten Beziehungsmustern und wechselseitigen Abhängigkeiten, das ist anders, denn nach wie vor funktionieren ökonomische Systeme (Unternehmen) auf den Grundlagen unterschiedlicher:

- Kunden-, Lieferanten-, Dienstleistungs- und Zulieferstrukturen
- Material-, Teile-, Baugruppen und Artikelstrukturen
- Nummern- und Begriffssystemen über Kunden, Artikel, Lieferanten, Baugruppen, Teile, Arbeitsplätze, Lagerstellen und -bereiche, Prozesse, Vorrichtungen, Maschinen, Werkzeuge, Anlagen, Fahrzeuge, Förder- und

Hebemittel, Zubehör

- Fertigungs- und Montagekapazitäten
- Zeichnungs-, Stücklisten- und Arbeitsplandaten
- Funktionsstrukturen: Geschäftsleitung, Marketing, Planung, Vertrieb, Konstruktion, F & E, Beschaffung, Fertigung, Montagen, Lager, Steuerung, Logistik, Versand, Betriebsmittel, Instandhaltung, Entsorgung und Energieversorgung,
- Mobilien und Immobilien,
- Funktionsbereiche (Aufgaben, Verantwortung, Kompetenzen, Zuständigkeiten und Befugnisse)
- Arbeitsgestaltungsmaßnahmen
- Auftragsbe- und Verarbeitung
- Beschaffungsvorgänge: (Anfrage- und Angebotsbearbeitung, Bestellungen, Anlieferung, Qualitätssicherung, Reklamationsbearbeitung, Einlagerung)
- Serviceleistungen
- IT-Strukturen: Programm- und Hardwarekonfiguration

Auf diesen Grundmustern entstehen ganzheitlich/systemische Unternehmensneuordnungen, als dynamisch vernetztes Ganzes, aufgrund optimierter und sorgfältig aufeinander abgestimmter Teilsysteme, dynamisch vernetzten Beziehungsmuster und wechselseitigen Abhängigkeiten.

Fazit: Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit (siehe: SKET Magdeburg).

Heute stehen Entscheider (Politiker & Unternehmenslenker) vor grundlegenden Fragen\*:

1. Wie schaffen wir es, unser eher gleichgültig, träge und einseitig interessenorientiertes Weltbild wieder freundlicher und lebenswerter zu gestalten?
2. Welche Rolle spielen dabei grundlegend wirtschaftliche Reformen und damit verbundene Denk- und Verhaltensmuster?
3. Wie sehen derartige Reformen aus?
4. Wer entscheidet über deren Realisierung?
5. Wer führt sie durch?
6. Was wird sich grundlegend verändern?
7. Müssen wir die manipulierenden, medialen Einflüsse bedingungslos akzeptieren?

Solange wir (Menschen) in traditionell-konventionellen Denk- und Verhaltensmustern agieren, werden sich Prognosen (Wirtschaftliche Rangordnung von Angel Gurria, Generalsekretär der OECD) auf dieser Basis unbeeinflusst weiterentwickeln.

Und weil wir es nicht anderes kennen, haben wir uns in dieser zu Ende gehenden Ära häuslich eingerichtet und müssen uns mit dem zufrieden-

geben, was aus dieser – selbst verursachten – Situation entsteht.

Man lässt die Dinge auf sich zukommen und wartet ab wohin das führt nach dem Motto: „Wir können doch nichts dran ändern.“

### **Wie die Praxis seit Jahrzehnten zeigt...**

...sind grundlegend wirtschaftliche Veränderungen durchaus möglich und das mit außerordentlicher Effizienz.

Es kommt heute nicht mehr darauf an, wer die Rangfolge wirtschaftlicher Interessen an Produktinnovation bemisst, sondern wie sich die Akteure an den globalen Märkten präsentieren.

Wie Unternehmen mit geringstem Aufwand auf permanent verändernde Märkte und Verbrauchewünsche reagieren.

Hocheffiziente Organisationsstrukturen und Produktinnovationen als ganzheitlich/systemische Grundvoraussetzungen die Rangfolge im internationalen Wettbewerb entscheidend beeinflussen.

Und das aus dieser Konstellation rational, menschenwürdiges Handeln wie: Mühelosigkeit, Leichtigkeit, Klarheit, Übersichtlichkeit und

hohe Effizienzen entstehen, ergibt sich – wie die Praxis seit Jahrzehnten zeigt – von selbst.

### **Wer sich auf der Suche nach Lösungsmustern befindet...**

...wird auf der vorliegenden Basis fündig.

Und wer die einmalige Gelegenheit zur grundlegend ökonomischen Neuorientierung sinnvoll einsetzt, verfügt über Instrumentarien von außerordentlicher Wirksamkeit.

\*Erläuterungen zu den Fragen 1-7

Zu 1: Die Lösungsmuster haben sich über viele Jahrzehnte in allen Branchen und Größenordnungen außerordentlich bewährt. Wer diese Erkenntnisse nutzbringend initiiert und unterstützt kann sicher sein, dass sich im Umfeld der Anwendung vieles vorteilhaft verändert.

Zu 2: Wirtschaftliche Aktivitäten wie wir sie künftig brauchen, erfordern Anpassung an die sich rasch verändernden Anforderungen. Mit Ansichten, Denk- und Verhaltensmustern von heute sind weder Bildung & Ausbildung, Berateraktionen, Informationssysteme noch unternehmensinterne Denk- und Verhaltensmuster zu bewältigen.

Zu 3: Unser Denken wird heute immer noch durch kartesianische Ordnungsprinzipien: dem Denken in Teilen und Dingen dominiert.

Die Grundlagen ganzheitlich/systemischer Ordnungsprinzipien basieren jedoch auf dynamisch vernetzten Beziehungsmustern und wechselseitigen Abhängigkeiten.

Nur wer diese Phänomene versteht, verinnerlicht und anwendet wird sich künftig durchsetzen können.

Zu 4: Die Entscheidung zur Realisierung grundlegend wirtschaftlicher Neuordnungen der Unternehmen erfolgte bisher ausschließlich durch Unternehmer, Vorstandsvorsitzende, Reeder oder geschäftsführend Verantwortliche.

Im Zeichen zunehmend vernetzter Globalisierung, entscheiden (empfehlen) Staatsoberhäupter als oberstes Gremium landesweiter Wirtschaftssysteme über die, den Anforderungen globaler Märkte entsprechende ökonomische Regelprinzipien und somit über die staatlichen Rahmenbedingungen wie seinerzeit Otto Graf Lambsdorf...

Schon 1982 schlug der damalige Wirtschaftsminister ordnungspolitische Brücken vom grundsätzlich Richtigen, zum konkret Notwendigen. Mahnend verwies Lambsdorf auf die Eskalati-

on der Haushaltsprobleme und mangelnden Finanzierung sozialer Sicherungssysteme hin und beschwor schon früh die Systemkrise, in der wir uns heute befinden.

Zu 5: Ohne Unterbrechung habe ich innerhalb von vier Jahrzehnten unternehmerische Neuorientierungen realisiert. Ab 1974 bis 1995, ausschließlich ganzheitlich/systemisch.

„Halten Sie ihr Gedankengut fest, es geht sonst für immer verloren“ riet mir eine Kollegin aus den USA 1995. Ich habe meine Erfahrungen vor Ort in den Unternehmen in 16 weiteren Jahren durch organisationswissenschaftliche Recherchen abgerundet, bestätigt und als Schubäus Modell dokumentiert.

Es ist an der Zeit, mein Erfahrungswissen an geeignete Nachfolger weiter zu vermitteln.

Zu 6 Neu orientierte Unternehmen sind zunächst einmal Teilsysteme der Weltwirtschaft. Die Grafik (siehe PDF Seite 21) zeigt das Zusammenwirken einzelner Teilsysteme im Kontext des jeweils größeren Ganzen.

6 -> Länderübergreifende Vernetzung partnerschaftlich synergetischer Beziehungen und Abhängigkeiten

5 -> Branchennetzwerke innerhalb nationaler



Wirtschaftsstrukturen (Beispiel: D)

4 -> Funktionsbereiche im Netzwerk eines Produktionsunternehmens

3 -> Teilsystem Lagermanagement innerhalb der Beschaffungslogistik

2 -> Prozesse innerhalb der Lagerlogistik

1 -> Prozess-, Funktions- und Informationsdetails

Darüber hinaus werden Behinderungen und Störeinflüsse beseitigt, um endlose und kostspielige Experimente zu vermeiden.

Abteilungen werden in teamorientierte Regelkreise umgewandelt und durch Aufgaben, Kompetenzen, Befugnisse und Verantwortung für ihr Handeln aufgewertet.

Insgesamt wird Stress abgebaut und in Motivation und Arbeitsfreude umgewandelt.

Leistungsvervielfachung und Prozessbeschleunigung gehören zur Tageroutine.

Aufwandsminimierung, Kostenreduzierung und Zufriedenstellung der Kunden gehören zum Regelfall.

Zu 7 Jeder kann nach seinem Gusto die mediale Beeinflussung interpretieren, wie es ihm passt.

Mir fehlen sachkompetente und pragmatische Themen derer, die aufgrund ihres Erfahrungswissens gar nicht erst zu Wort kommen, um der Öffentlichkeit die wahren Hintergründe unserer Konflikte zu erläutern und zur Diskussion stellen.

Immer verursachen Ausschnitte des Ganzen völlig andere Sichtweiten, als zusammenhängende Ereignisse.

Nur so kommt es immer wieder zu Aussagen (Beispiel: Hessisches Kultusministerium in Sachen Bildung und Ausbildung: „...Das was Sie, H. Schubäus uns vorschlagen, machen wir doch alles schon.“)

Darüber lohnt es sich einmal mehr sorgfältig nachzudenken und weiterzuverfolgen.



Interview  
mit Dr. Martin Bartonitz

Wozu brauchen wir inmitten der Hochkonjunktur grundlegende Veränderungen und neue Beraterstrukturen? Eine Kardinalfrage, mit der wir uns als Interviewpartner an dieser Stelle einmal kritisch auseinandersetzen.

*Dr. Bartonitz: Ihren eher düsteren Darstellungen über wirtschaftliche Fehlentwicklungen und dem Unvermögen der Unternehmer, Berater, Informatiker und Wissenschaftler, die Entwicklung zu stoppen, stehen sicht- und spürbare Umsatzzuwächse der Unternehmen, Berater- und IT-Branche gegenüber. Wie erklären Sie das?*

Schubäus: Bei der Wahrnehmung von Ereignissen dominiert bei der Mehrheit aller Menschen, zunächst immer der kurzfristige Mitnahme- oder Schnäppcheneffekt. Man schöpft aus dem Vollen, was sich kurzfristig anbietet und verdrängt dabei die latent vorhandenen Konflikte, Sorgen und Spannungen in der Alltagsroutine.

Und wer von der Konjunktur geblendet, die weltweiten Veränderungen der Märkte und Konkurrenten ignoriert, agiert an der Realität vorbei. Am 21./22. März 2003 schreibt das Handelsblatt: „Die Bereitschaft der Unternehmer, sich mit der praktischen Durchsetzung von Veränderungen stärker zu befassen, ist merklich gestiegen.

Die Nachfrage nach Beratungsleistungen ver-

schiebt sich, weg von den Strategiepapieren, mehr und mehr in Richtung praktische Umsetzung von Veränderungsprozessen“.

Und was ist zwischen 2003 und 2011, trotz Bereitschaft der Unternehmer in Richtung Realisierung passiert? „Nichts“!

*Dr. Bartonitz: Können Sie die Zusammenhänge dazu näher beschreiben?*

Schubäus: Da sind zum einen die Burnoutsyn-  
drome: [www.welt.de](http://www.welt.de) veröffentlicht am 1. Mai 2009, dass durch Mobbing und Burnout inzwischen 9 Millionen Berufstätige arbeitsunfähig sind und deren Behandlung inzwischen jährlich 6,5 Mrd. € erfordert.

Am 20. Apr. 2011 schreibt die Fuldaer Zeitung unter dem Titel, „Burnout nimmt zu“: Immer mehr Arbeitnehmer in Deutschland leiden an der psychischen Erkrankung Burnout.

Im Jahr 2010 wuchs die Zahl der Betroffenen inzwischen auf 10 Millionen Berufstätige an. 80 % mehr als 1999. Damit nicht genug, berichtet Proudfoot Consulting: Jährlich werden allein in Deutschland 363 Mrd. Euro nutzlos vergeudet.

Das sind durchschnittlich 84 Arbeitstage, oder über 4 Monate, in denen ausschließlich Wunden gelect und an Symptomen laboriert wird.

(Detaillierter Bericht: Eine Welt voll ungenutzter Chancen 2008, liegt vor)

*Dr. Bartonitz: Und das können Sie mit Ihrem „MODELL“ ändern?*

Schubäus: Grundsätzlich ja. Nur, ich selbst habe mich aktiv aus meinem Berufsbild verabschiedet. Ich brauche heute gestandene Mitstreiter, die sich dafür einsetzen, mein Erfahrungswissen zur allgemeinen Bewusstseinsveränderung durchzusetzen.

Mitstreiter die in der Lage sind, die allgegenwärtige Ratlosigkeit, Konflikte, Unsicherheiten und Planlosigkeit in Sachen Basisorganisation ins Gegenteil umzukehren.

Die Probleme ganzheitlich orientierter Neuordnungen sind vielschichtig und erfordern Profis, die sich mit dem auf sie zukommen den Handlungsdruck souverän auseinandersetzen und sich den jeweiligen Anforderungen entsprechend anpassen.

In seinem Buch „Die Kunst vernetzt zu denken“ schreibt Frederic Vester zum Thema: „Angesichts höherer Komplexität und wachsender Informationsflut gelingt uns eine Evolution nur mit weit größeren Kenntnissen über Systemzusammenhänge und Gesetzmäßigkeiten, als uns die mo-

nokausale Sicht unserer bisherigen Ausbildung vermitteln kann.

(...)Die neue Sichtweite verlangt ein „Modell“, aufgrund dessen die Erkennung, Steuerung und selbsttätige Regelung ineinandergreifend vernetzter Abläufe transparent wird.“ „Die organisierte Idiotie namens Wirtschaft – so Peter Sloterdijk im Schweizer Wirtschaftsmagazin Cash – hält uns in ihrem Wachstumswahn gefangen. Die Art wie produziert wird, schadet oft mehr als das Produkt nutzt. Für die dringende Abkehr vom Wachstumswahn brauchen wir ganz neue Orientierungshilfen.“

Über das Schubäus Modell diskutieren wir gerade.

*Dr. Bartonitz: Sie sprechen von neuen Beratertypen und deren Aufgaben zur Neugestaltung traditionell-konventioneller Unternehmen.*

Schubäus: Ja, aber zunächst möchte ich die zwingende Notwendigkeit von Veränderungen anhand aktueller Ereignisse schildern, denn wer achtet schon auf Gefahren unter dem Titel: „Die Solarbranche in Deutschland leidet unter harter Marktberreinigung“. Das einstige Vorzeigeunternehmen Q-Cells steht stellvertretend für die Entwicklung der Branche vor dem Aus.

2005 erzielte Q-Cells noch dreistellige Milliongewinne. Dann kam der Absturz. Zeitgleich



drängten mit Macht die Hersteller aus China auf den Markt und zogen an den deutschen „Solarpionieren“ vorbei. Inzwischen kommen 80% der in Deutschland montierten Solaranlagen aus dem Ausland. (FD-Zeitung vom 13. Mai 2011) „Das schwache Marktumfeld – so das Handelsblatt vom 14. Mai 2011 – spiegelt sich in der Bilanz von Q-Cells wieder.

Im Auftaktquartal brach der Umsatz um 46% auf 125 Mil. € ein. Unter dem Strich blieb ein Verlust von 41 Mio. Euro. Mit seinen Sorgen ist das Unternehmen nicht allein. Auch Conergy und Solon mussten Verluste verbuchen. Ich sehe die derzeitigen Ereignisse als kurzfristig es Zeitfenster einer längerfristigen Entwicklung, der wir nichts – außer dem ganzheitlichen Lösungsansatz – ntgegenzusetzen haben.

*Dr. Bartonitz: Sehen Sie diese Entwicklung als eine weltweite Kräfteverschiebung, der wir uns in Deutschland zwingend anpassen müssen?*

Schubäus: So ist es, denn China – wie seinerzeit Japan in der Elektronik – hat das Know-how deutscher Solarpioniere in wenigen Jahren dazu genutzt, um in dieser Sparte zum Spitzenreiter zu avancieren.

Bereits heute kündigen chinesische Unternehmen ihre Expansionsabsichten deutlich unter

dem Titel an: „Die Chinesen machen es vor“, schreibt Autobild am 6. Mai 2011: (...) Bis 2025 will die Firma namens „Baue Deine Träume“ die Nummer eins im Automobilbau werden. Ein unaufhaltsamer Trend, dem wir uns anpassen müssen.

Wirtschaftliches Potenzial, das in den ehemaligen Schwellenländern entsteht, geht bei uns verloren. Das, was wir bei uns zurzeit als Exportboom bejubeln, ist der Ausverkauf dessen, was uns Wohlstand und Ansehen verschafft.

*Dr. Bartonitz: Aber wir liefern doch hervorragende Produkte!*

Schubäus: Das haben Q-Cells und seinerzeit Grundig, Löwe, Zeiss und Leitz auch gedacht. Letztlich geben die Preise den Ausschlag über das Kaufverhalten der Kunden, und da müssen wir ansetzen.

*Dr. Bartonitz: Wie sieht die Lösung aus?*

Schubäus: Das geht etwa so wie bei einer komplexen Herztransplantation.

Der Augenblick und das Tun im Einzelfall entscheiden über das Ergebnis. Wir müssen bei den Beratern anfangen, sie in die Lage versetzen, dass sie das Gedankengut ganzheitlich-systemischen Denkens und Handelns nach dem Vorbild professioneller Transplantationen realisieren.

Einer ganzheitlichen Neustrukturierung müssen weitere folgen. „Ganzheitliche Neuorientierung“ muss zum Allgemeingut werden.

*Dr. Bartonitz: Ist das der Ansatz zur Anpassung an ein verändert es Preis-Leistungsverhältnis?*

Schubäus: Ja! China wird – wie andere BRICS Staaten – auf Dauer kein Niedriglohnland bleiben. Je mehr Hochtechnologie dort produziert wird, umso höher das Lohn- und Preisniveau. Lt. Handelsblatt vom 11. 06. 2011 (...) in einigen Bereichen verdienen die Mitarbeiter schon mehr als in Europa (...) Die Differenz der Lohnkosten zwischen China und Europa lägen nur noch bei zwei Prozent – so Zhengrong Shi. Kommt hinzu, dass zu allem, was diese Länder von uns an Hochtechnologien nachahmen, auch unsere Schwächen kopiert werden. Verlustbringer durch Organisationsmängel, die unser Preisniveau zurzeit ganz erheblichbeeinflussen.

*Dr. Bartonitz: Nach einigen Jahren kommt es demzufolge zu einer rechnerischen Parität im Preis-Leistungs-Verhältnis.*

Schubäus: Rein rechnerisch, ja! Nur, haben sich bis zu diesem Zeitpunkt, viele der deutsch/europäischen Unternehmen von der Bühne verabschiedet.

Im Handelsblatt vom 11. Juni 2011 erklärt der Chef der britischen Bank Standard Chartered wie sich weltweit das Kräfteverhältnis der Wirtschaftsmächte verschieben wird: Die Mittelklasse in China und Indien wächst in einem so schnellen Tempo, dass jede Bank, jedes Unternehmen in diesen Ländern vertreten sein möchte.

Jedes Jahr steigt die Bevölkerung um etwa 100 Millionen Menschen – und jeder von ihnen verdient täglich 10 bis 100 Dollar. Übersetzt bedeutet das: Rund 80% des Wachstums weltweit werden in 20 Jahren aus Asien kommen, Asien gehört die Zukunft.

*Dr. Bartonitz: Das bedeutet: Wir können dieser Entwicklung nur dann ausweichen, wenn wir bereits heute energisch gegensteuern.*

Schubäus: So ist es! Allein die deutsche Wirtschaft muss ihre außergewöhnlichen Verluste von weit mehr als jährlich 363 Mrd. Euro, jährlich auf nahezu Null reduzieren (was durchaus möglich ist), Denk- und Verhaltensmuster neuorientieren, traditionell-konventionellen Unternehmensstrukturen, Führungs-, Macht- und Befehlshierarchien in aufgabenorientierte Funktionsbereiche umwandeln, veraltete Abteilungsstrukturen in prozess-, und funktionsorientierte Teams umstrukturieren, Informationstechnolo-

gie aus ihrer isolierten Dominanz lösen und den unternehmensindividuell vernetzten Prozessen anpassen.

Mobbing- und Burnoutsyndrome verschwinden dann von selbst. Wir müssen uns von Ballast befreien und Handlungsfreiräume schaffen, die uns schneller, flexibler und unsere Produkte preiswerter machen.

Denn in dem Maße, wie BRICS Staaten ihr Lohn- und Gehaltsniveau anheben, entstehen Paritäten sowohl in der Preisgestaltung, als auch in Qualität, Design, Gebrauchswert, Service, Lieferbereitschaft und Kundenzufriedenheit.

*Dr. Bartonitz: Und das wollen Sie durch Bewusstseinsveränderung und erweiterten Wissensgrundlagen der Berater in Richtung System-Consulting erreichen?*

Schubäus: Ja! Ich vergleiche die einzig richtige Vorgehensweise mit einem Chirurgen- Patienten-Verhältnis. Es nutzt nichts, wenn ich den Unternehmern (Patienten) erkläre, wie sie ihre lädierten Organe transplantieren können. Was in der Wirtschaft tagtäglich geschieht.

Was wir brauchen sind – wie in der Chirurgie – wissens- und handwerklich orientierte Professionals: Eine neue Beratergeneration, die sich als

System-Consultants mit den anforderungsorientierten, unternehmensindividuellen Neuordnungen auseinandersetzen.

*Dr. Bartonitz: Wollen Sie sich mit diesem Ansatz gegen die absolute Mehrheit alt eingefahrener Verhaltensmuster durchsetzen?*

Schubäus: Wenn ich die Idee nicht durchsetze, wer dann?

Eine Kollegin aus den USA empfahl mir 1995: „Halten sie ihr Gedankengut über ganzheitliche Neuordnungen fest, es geht sonst für immer verloren.“ Kommt hinzu: Die Zeit arbeitet für ganzheitlich-systemisches Denken und Handeln, kein Unternehmen kommt daran vorbei.

Im Übrigen stehe ich mit meinem rd. vierzigjährigen Erfahrungswissen nicht allein. Bereits der russische Philosoph, Wirtschafts- und Medizinerwissenschaftler Alexander Bogdanow, versuchte zwischen 1912 bis 1928 erstmals in der Wissenschaftsgeschichte, die in lebenden und nicht lebenden Systemen wirksamen Organisationsprinzipien systematisch zu formulieren.

*Dr. Bartonitz: Und welche Rolle spielen (Organisations-)Wissenschaftler bei der Unternehmensneuordnung?*

Schubäus: Sie haben durch ihre Erkenntnisse meine, in der Praxis erworbene Erfahrungen vollauf bestätigt, waren bisher jedoch nicht ansatzweise in der Lage, die chaotischen Verhältnisse konventionell orientierter Unternehmen den Anforderungen neuer Wettbewerbsmuster und Märkte anzupassen.

In seinem Buch „Organisationstheorien“ schreibt Prof. Dr. Alfred Kieser zum Thema: „Das, was die Wirtschaft zur Anpassung an permanenten Wandel zwingend braucht, kann die Wissenschaft nicht liefern.

(...) Forschungszwecke selbst, werden nur selten hinterfragt. Dies ist eigentlich verwunderlich, da sich in jüngster Zeit immer mehr Organisationswissenschaftler Gedanken zum rechten Verhältnis zwischen Theorie und Praxis machen, und dass es um dieses Verhältnis nicht zum Besten bestellt ist, wird dabei nicht nur in Deutschland konstatiert.“

*Dr. Bartonitz: Wenn ich das richtig verstehe, arbeiten hier zwei grundverschiedene Welten (Theorie und Praxis) seit Jahrzehnten gleichzeitig an der Optimierung einer Formel zum permanenten Wandel wirtschaftlicher Umgestaltung. Sie (Schubäus) mit außerordentlichen Erfolgen in der praktischen Realisierung ganzheit-*

*lich orientierter Neuordnungen. Organisationswissenschaftler durch Empirie, an den theoretischen Grundlagensystemischer Erkenntnisse. Was Theoretiker nicht erreichen, haben Sie in der Praxis seit Jahrzehnten mit außerordentlichen Erfolgen realisiert.*

Schubäus: Der eigentliche Nutzen besteht in der Erkenntnis: In der Praxis haben sich wissenschaftliche Theorien bestätigt und im Umkehrschluss bestätigt sich in der Organisationswissenschaft die Richtigkeit der realisierten Vorgehensweisen.

*Dr. Bartonitz: Lässt sich ganzheitlich/systemisches Denken und Handeln mit wenigen Worten beschreiben?*

Schubäus: Ich will es versuchen. Die Vorgeschichte weist darauf hin, dass „ganzheitliches Denken“ bereits wenige Jahre nach Beginn unserer Zeitrechnung mit Lucius Anaeus Seneca der Jüngere. (4 vor Chr. – 65 n. Chr., Buch: „Mächtiger als das Schicksal“, Diogenes Verlag AG Zürich, ISBN: 3257 23 126 1), begann.

Seneca schrieb bereits 60 Jahre nach Chr.: „Weil die Lehre von der Erddrehung nicht in der (heiligen) „Schrift“ steht und nicht in ein bestimmtes System passt, verschließt sich die Wissenschaft



(und nicht nur die) seit Jahrhunderten dieser fruchtbaren Deutung des Weltgeschehens.

Die Wissenschaft weiß schon alles, sie bedarf keines Fragens mehr, denn: Es steht (in der heiligen Schrift) geschrieben.“ Und wer als Außenseiter gegen die „Schrift“ verstieß, bezahlte das – wie seinerzeit Seneca – mit dem Leben.

Auch heute glauben wir alles über die Biologie als Lehre des Lebens, Astronomie als Lehre des Weltalls, Natur als Grundlage menschlichen Lebens, Ökonomie als von Menschen gemachte Wirtschaftssysteme, Ökologie als Wissenschaft über die Beziehungen zwischen Leben und Ökonomie zu wissen.

Nur über dynamisch vernetzte Beziehungsmuster und wechselseitige Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Wissensgebieten, Prozess-, Funktions- und Informationsstrukturen ist den Beteiligten so gut wie nichts bekannt.

Und wer heute (im Unterschied zu damals) gegen gängige Normvorstellungen verstößt, wird als Außenseiter belächelt und als Störenfried ignoriert.

„Wobei der Erfolg einer Neuerung – so Prof. Dr. Friedrich August von Hayek – die sich als

Ausbrecher aus den bestehenden Gepflogenheiten darstellen, sich danach bemisst, ob diese neuen Regeln die Billigung der Gesellschaft in ihrer Gesamtheit erlangt. Und zwar dadurch, dass sie allmählich von einer immer größeren Zahl Interessierter angenommen wird“.

*Dr. Bartonitz: Ein unglaubliches Szenario von Unvermögen, Desinteresse und Dilettantismus. Sie haben bisher überwiegend die Auswirkungen erläutert. Sind Ihnen während Ihrer umfassenden Recherchen auch die eigentlichen Ursachen begegnet?*

Schubäus: Ja, aber nicht einfach unter dem Hinweis „das ist so und so!“, sondern durch eine Reihe von Ereignissen, aus denen sich schlüssig die richtige Antwort ergab.

Wir leben heute immer noch in einer Welt der Irrlehren Descartes und Newtons – in der Annahme, wir hätten es mit einzelnen, unabhängig voneinander existierenden Dingen zu tun.

Sie sind die eigentlichen Verursacher unserer, von Konflikten geprägten Welt, in der durch repetitive Wissensvermittlung, immer und immer wieder Ordnungsprinzipien vermittelt werden, die es zu keiner Zeit gegeben hat. (mehr Details unter...)

*Dr. Bartonitz: Ist das nicht exakt die Thematik, mit denen sich Unternehmer vor Ort auseinandersetzen sollten?*

Schubäus: Ich habe mich in der Praxis über Jahrzehnte mit der Problematik auseinandergesetzt und schon früh herausgefunden: Unternehmer verhalten sich – wenn sie sich in guten Händen fühlen – wie Patienten, die ihrem Chirurgen nahezu widerspruchslos eine komplexe Organtransplantation anvertrauen. Was wir an Verlusten, Krankheitsbildern und sinnlosen Experimenten als selbstverständlich voraussetzen, sind Auswirkungen, die sich in ganzheitlich neugeordneten Unternehmen von selbst auflösen.

Dr. Bartonitz: Dazu müssen jedoch erst einmal die Ursachen erkannt und beseitigt werden!

Schubäus: Darin unterscheidet sich das Schubäus Modell von anderen Modellen: Durch das Erreichen planmäßiger, methodischer, weitreichender, notwendiger und sinnvoller Veränderungen.

Ich sehe die derzeitigen Ereignisse als eine längerfristige und endgültige Entwicklung, denen wir nichts entgegensetzen haben und auf die die deutsche Wirtschaft nicht annähernd vorbereitet ist.

Wir müssen uns vom Ballast selbstgeschaffener organisatorischer Unzulänglichkeiten befreien und Handlungsfreiräume schaffen, die uns schneller, flexibler und unsere Produkte preiswerter machen.  
*Dr. Bartonitz: Und das wollen Sie durch erweiterte Wissensbasen der Berater in Richtung System-Consulting erreichen?*

Schubäus: Ja! (Ich vergleiche die einzig richtige Vorgehensweise mit einem Chirurgen-Patientenverhältnis. Es nutzt nichts, wenn ich den Unternehmern – als Patienten – erkläre, wie sie ihre lädierten Organe transplantieren können. Was zwischen den sogenannten „Besserwissern“ und der konventionell orientierten Wirtschaft tagtäglich geschieht).

Nur so reduzieren wir durch Abbau von Fehlhandlungen, unzeitgemäßen Führungs-, Macht- und Befehlshierarchien, Hemm- und Hindernissen, die Lohn- und Gehaltsaufwendungen in dem Maße, wie die BRICS-Länder ihr Lohn- und Gehaltsniveau erhöhen.

*Dr. Bartonitz: Dazu brauchen Sie geeignete System-Consultants, um diese Negativposten zu beseitigen und die derzeit exorbitanten Verluste in gewinnbringendes Wirtschaften umzuwandeln?*

Schubäus: So ist es. Dazu einige Fallbeispiele! Durch die Neuordnung eines Energieversorgers

konnte n die Aufwendungen zur Instandhaltung der Equipments – ohne Entlassung eines einzigen Mitarbeiters – nach 4 Jahren Karenzzeit, um 10 Millionen DM jährlich reduziert werden. Im Hochseeschiffbau konnte die Tonnage der Schiffsneubauten durch technische, organisatorische und informationstechnologische Optimierung in gleichen Zeiträumen, verdoppelt werden.

Auf dieser Basis haben Koreaner und Japaner ihre Schiffbautechnik grundlegend neu ausgerichtet und erst um Jahre später auch die deutsche Werftindustrie.

*Dr. Bartonitz: Wann haben Sie zum ersten Mal über das Schubäus Modell nachgedacht?*

Schubäus: 1995 habe ich mich aus der aktiven Beraterszene verabschiedet. Eben zu diesem Zeitpunkt sollte ich in den USA eine umfassende Neuordnung realisieren. Ich lehnte ab.

Auf meine Frage an die Kollegin aus den USA: „Woher kennen mich die Anrufer aus vielen Ländern der Welt?“ antwortete sie: „Wer kennt sie nicht, sie sind doch einer der großen Fünf auf der Welt, der sich exzellent mit Unternehmensneuordnungen auskennt.“

Sie gab den Startschuss, indem Sie mir empfahl: „Halten sie ihr Gedankengut über ganzheitliche

Neuordnungen fest, es geht sonst für immer verloren.“

Ich habe viele Monate gebraucht, um herauszufinden, durch was sich meine Beratermethoden von anderen abhoben. Meine ersten schriftstellerischen Versuche waren dilettantisch und bezogen sich hauptsächlich auf die Fallbeispiele an sich.

Nach einer längeren Pause entdeckte ich – eher durch Zufall – eines der herausragenden Bücher von Fritjof Capra, dem weitere folgten. Über die naturwissenschaftlichen Phänomene, gelang mir der Einstieg in die Organisationswissenschaft.

Ich erkannte schon bald den Unterschied zwischen Theorie und Praxis; aber auch die schlüssigen Beweise für die Richtigkeit meiner Vorgehensweisen bezüglich dynamisch vernetzter Beziehungsmuster und wechselseitiger Abhängigkeiten im Kontext des jeweils größeren Ganzen.

Ich fühlte mich mit dem Gedankengut ganzheitlicher Neuorientierungen ab einem gewissen Zeitpunkt nicht mehr allein. Fand mich bestätigt und begann Zusammenhänge und Muster zu erkennen, die ich früher nicht erklären konnte. Ich begann synergetische, symbiotische und

kybernetische Wirkmechanismen, optimal integrierte Informationssysteme, aufgabenorientierte Funktionsbereiche und strukturierte Prozessflüsse in ihrer Gesamtheit zu verstehen und zu formulieren.

Alles was ich in den Unternehmen als System-Consultant neu strukturierte, begann „zu leben“, setzte sich ab von traditionell-konventionellem Denken und Handeln.

Ich entdeckte die Ursachen bisher unerklärlicher Verhaltensmuster, mit denen sich das Gros der Unternehmer gegen sinnvolle Veränderungen und Anpassungen immer wieder abschottet.

Insgesamt fünfzehn Jahre erforderte die sinnvolle und plausible Vernetzung meines Erfahrungswissens mit den Erkenntnissen der Natur- und Organisationswissenschaftler.

*Dr. Bartonitz: Jetzt wird mir klar, warum Sie Ihr Gedankengut an „geeignete Berater“ weitervermitteln wollen, denn mit Zielgruppen wie Unternehmer, Wissenschaftler und Informatiker sind ganzheitliche Lösungen, Anpassungen und Neustrukturierung nicht zu verwirklichen.*

Schubäus: Wir, die Gruppe um das Schubäus Modell, haben hunderte Kontakte aus den oben

genannten Bereichen hergestellt; mit immer dem gleichen Ergebnis: Anfängliche Begeisterung und Minuten später, betretenes Schweigen.

Das ändert sich lt. Berichten des Zuständigen für Marketing zurzeit vehement. Das Interesse an ganzheitlicher Neuorientierung nimmt rasant zu. *Dr. Bartonitz: Können Sie interessierten Beratern schildern, wie Ihre weitere Vorgehensweisen verlaufen?*

Schubäus: Zunächst erfolgt eine Auswahl der Kollegen und Kolleginnen, die sich aufgrund ihrer Persönlichkeit, Ausbildung und Erfahrung am ehesten eignen. Denen, die sich berufen fühlen und als geeignet in Frage kommen, werde ich per Workshops, anhand aktualisierter Fallbeispiele, ganzheitliches Denken und Handeln vermitteln.

Werde sie aus der Enge kartesianisch orientierter Denkmuster herausführen und auf Verhaltensmuster vorbereiten, mit denen sie grundlegende und passgenaue Neuordnungsmuster realisieren können.

*Dr. Bartonitz: Auf der Basis Ihrer Vorgehensweisen, mit denen Sie Neuordnungsprojekte mit außerordentlichen Erfolgen realisiert haben?*



Schubäus: Ja, und das als „Einzelkämpfer“, der sich seine Mitstreiter aus dem Potenzial des neu-  
zuordnenden Unternehmens zusammenstellt.  
Die Vorteile für das Unternehmen liegen auf der  
Hand: Das Beraterhonorar beschränkt sich auf  
den externen System-Consultant.

Darüberhinaus fungieren die betriebseigenen Mit-  
arbeiter als Botschafter erreichter Teilerfolge und  
müssen vor oder nach Beendigung der Neuord-  
nung nicht mehr kostenpflichtig geschult werden.

*Dr. Bartonitz: Wenn ich das richtig verstehe, besteht  
der Kernpunkt ihrer Neuorientierung ausschließ-  
lich in der Optimierung von Sachzusammenhän-  
gen auf der Prozess-, Funktions- und Informa-  
tionsebene. Die damit verbundenen personellen  
Veränderungen ergeben sich Ihrer Meinung nach  
von selbst und fallen nicht in Ihre Zuständigkeit.*

Schubäus: So ist es. Im Fallbeispiel Energiever-  
sorger in Hessen wurden nach Abschluss der  
Neuorientierung, die kostspieligen Problemur-  
sachen zwar um rd. 10 Millionen DM per anno  
reduziert, jedoch nicht ein Mitarbeiter entlassen.  
Grund dafür: Innerhalb der vierjährigen Karenz-  
zeit wurde keiner der Abgänge ergänzt.

*Dr. Bartonitz: Es sieht fast so aus, als brauchten  
Sie zu Ihrer Neuordnungsarbeit keinerlei Frem-  
dunterstützung?*

Schubäus: Doch, die brauche ich schon. Aber auch die folgt den Synergieeffekten optimierter Organisations- und angepasster Informationsstrukturen. Denn jedes Unternehmen unterscheidet sich in seiner Individualität und Originalität grundlegend von anderen, ähnlichen Strukturen.

*Dr. Bartonitz: Können Sie das näher erläutern?*

Schubäus: Am besten durch Vergleiche zwischen Unternehmen gleicher Branchen und Größenordnungen. Sind alle Strukturmerkmale eines Unternehmens optimiert, kann man als System-Consultant damit beginnen, Prozess-, Funktions- und Informationsstrukturen als „Individualsoftware“ zu konzipieren und zur Programmierung an geeignete Profis weiterzuleiten. Konzeptionen, die sehr präzise beschreiben, was durch ganzheitlich orientierte Neuordnungen im Unternehmen optimiert werden kann.

Insofern entsteht Individual-Software, die sich mit kompatiblen Software-Standards (Lohnabrechnung, Buchhaltung, Finanzwesen) durchaus vernetzen lässt.

Dazu brauche ich professionell ausgefuchste Programmierer.

In andern Fällen geht es um die Optimierung und das Handling tausender Stammdaten und -Informationen. In solchen Fällen brauche ich

Datenbankspezies, die mit den jeweils innovativsten DB-Systemen, die enormen Pflegeaufwendungen der Stammdaten und das Handling der Informationsfindung auf ein Mindestmaß reduzieren.

*Dr. Bartonitz: Das heißt also, Sie brauchen auswärtige Unterstützung nur aus den IT-Bereichen?*

Schubäus: Ja, und die nur als Subunternehmen oder herausragenden Könnern auf ihrem Spezialgebiet.

*Dr. Bartonitz: Es wird viel über Selbstregelmechanismen im Zusammenhang mit Informationstechnologien gesprochen: Wie soll man das verstehen?*

Schubäus: Allein darüber könnte man einige Bücher schreiben. Mir fällt dazu ein Fallbeispiel in einem mittleren Textilunternehmen ein.

Der Leiter der „Fertigungsvorbereitung“ stand kurz vor der Pensionierung. Wie allgemein üblich, wollte er sein Erfahrungswissen mit nach Hause nehmen. Er hatte nicht vor sein Wissen über die in der Auftragsfertigung erforderlichen Verfahren an seine Nachfolger weiter zu geben.

Es dauerte mehrere Wochen bis er sich entschloss, sein Geheimnis preiszugeben und mir sein um-

fangreiches Daten und Informationsmaterial zu einer umfassenden Formelsammlung zur Verfügung zu stellen.

Aus der sechs-A4-seitigen Formelsammlung erarbeitete einer der betriebsinternen Programmierer, in sich schlüssige Programmtools zur Ermittlung der Garnbedarfe, Garnbeschaffung, Bestandverwaltung, Garnbereitstellung, Garn-, Zwirn- und Cordgewebeherstellung. Die neuen Programmtools übernahmen innerhalb der Prozesskette alle dispositiven, beschaffenden und fertigungsvorbereitenden Aufgaben zur Zwirn- und Cordgewebeherstellung.

*Dr. Bartonitz: Und dann?*

Schubäus: Das Patchwork aus individuellen und standardisierten Softwaretools wurde um weitere Individualtools erweitert und fungierte selbstregelnd die Prozedur der Fertigungsvorbereitung. Auf diese Weise wurde nicht nur der Verlust wertvoller Wissensgrundlagen verhindert.

Aus der aufwändig interaktiven Kommunikation zwischen Mensch und Maschine wurden selbstregelnde, systemorientierte Prozesse.

Als System-Consultant hat man immer die Möglichkeit – abseits standardisierter Softwaretools – individuelle Programme, auf mathematischer

Basis zu entwickeln, um weite Strecken innerhalb der IT-Prozesse als Selbstläufer zu gestalten.

*Dr. Bartonitz: In welcher Form tragen die Unternehmer zum Gelingen bei?*

Schubäus: Indem sie das Geschehen wachsam verfolgen, sich jedoch aus den Veränderungsprozessen selbst heraushalten. Indem sie aus Sachzwängen entstehende personelle Veränderungen abwickeln.

Über die Freigabe weiterer Projektschritte, Fremdaktivitäten und Mittelzukäufe entscheiden. Insgesamt müssen Unternehmer zu jeder Zeit das Gefühl haben, dazu zu gehören und alles zu jeder Zeit verfolgen und beeinflussen zu können.

*Dr. Bartonitz: Welche Rolle spielen die sogenannten Führungskräfte in dieser Szenerie?*

Schubäus: Das nach der Neuordnung prozess-, funktions-, informationsorientierte, dynamisch vernetzte Unternehmen kennt keine Führungs-, Macht- und Befehlshierarchien mehr. Es gibt nur noch aufgabenorientierte Funktionsbereiche.

Das bedeutet für die neuen Teamstrukturen vor Ort am Prozessgeschehen: Mehr Verantwortung,

Kompetenzen, Befugnisse und klar umrissene Aufgaben. Man muss es erlebt haben, mit welcher Freude und Selbstdisziplin die neuen Teams an der Verwirklichung der Unternehmensziele arbeiten. Wie ehemals brachliegende und unterdrückte Potenziale sich urplötzlich frei entfalten und zum Selbstläufer werden.

*Dr. Bartonitz: Was wird aus den Führungs-, Macht- und Befehlshierarchien?*

Schubäus: Sie meinen all die, die ihr sicheres Plätzchen und Einkommen gefunden haben, um Untergebene zu schikanieren, Prozesse zu behindern und alles tun, um ihre Pfründe zu sichern, indem sie strukturelle Fortschritte grundsätzlich ablehnen?

Sie passen einfach nicht mehr in eine, sich neu orientierende, globale Landschaft. Neue Ordnungsprinzipien, denen sich alle Beteiligten früher oder später anpassen müssen. Dazu brauchen wir in den Unternehmen frei agierende Mitarbeiter-Teams, die sich innerhalb der Prozessabwicklung blind aufeinander verlassen können.

*Dr. Bartonitz: Und was geschieht mit der noch nicht aufgabenorientierten Führungsriege?*

Schubäus: Aufgabenorientierung gilt in den neu orientierten Unternehmen für alle Mitarbeiter.

Für den Maschinenführer ebenso, wie für die ehemalige Führungsriege.

Wer sich dazu bekennt, kann sich aufgrund seiner Kenntnisse, Erfahrungen und Eignung einordnen, muss sich jedoch den gestellten Anforderungen klaglos anpassen.

In seinem Buch „Kreatives Chaos, S 426“, schlägt Tom Peters Einsatzmöglichkeiten vor, denen ich – aus meiner Erfahrung nur bedingt zustimme. Auf seine (T. P.) Fragestellung: (...) „Was sollen Unternehmen mit dem riesigen Wasserkopf namens Mittelmanagement machen und was mit der großen Zahl kleiner Vorgesetzter der ersten Linie, von denen 90% überflüssig sind?“

Tom Peters dazu: „Viele können in den Außendienst versetzt werden. Gründliche und umfassende Umschulung ist das Mindeste was man tun könnte.“ T. P. weiter: „Keiner der Vorschläge, weder meine (T. Peters), noch die anderen, werden auch nur annähernd der Größe und Bedeutung des Problems gerecht“.

*Dr. Bartonitz: Welche Bedeutung haben Informationssysteme in Ihren Neuordnungsprojekten?*

Schubäus: Sie spielen eine entscheidende Rolle dann, wenn sie den optimierten Organisationsstrukturen im Sinne synergetischer Implemen-

tierung angepasst werden. Davon sind wir jedoch noch um Lichtjahre entfernt.

*Dr. Bartonitz: Haben Sie sich auch in Ihrem unmittelbaren Umfeld mit derartigen Fällen befassen müssen?*

Schubäus: Die sinnlose Dominanz der IT-Branche bringt nicht nur sehr viel Unruhe und herbe Verluste mit sich, sondern stellt die Unternehmen immer wieder vor unlösbare Probleme, mit denen sie sich nicht nur über Jahrzehnte auseinandersetzen müssen. Viele Unternehmen überleben die Torturen nicht. E

in Fallbeispiel der besonderen Art – in dem ich als „Retter in der Not“ auch nichts mehr ausrichten konnte.

Im Schwermaschinenbaukombinat SKET in Magdeburg wurden bis zum Zeitpunkt des „Ablebens 1994“, Walzwerke, Verseilmaschinen, Portalkräne und Zerkleinerungsanlagen hergestellt. Jedes Produkt als Unikat.

Meine (Schubäus) Aufgabe bestand darin, die zweifelhaften Ergebnisse der seit 3 Jahren tätigen 18 Implementierungsberater zu hinterfragen und parallel dazu, konkrete Lösungen zu erarbeiten. Auslöser: Das Misstrauen der Vertriebsleitung



über die Vorgehensweisen der IT-Spezies und die ausbleibenden Ergebnisse in Bezug auf die Frage: „Wir sind auf dem Weltmarkt um 40% zu teuer, wie soll Datentechnik allein, diese Problematik lösen?“

Die Untersuchungen ergaben:

Die IT-Gruppe verursachte durch Schulungen und Anpassungen der Standardsoftware an die bestehende Konstruktions-, Planungs-, Beschaffungs-, Fertigungs- und Montagegrundlagen, ohne praktischen Bezug zum eigentlichen Problemfeld, bis kurz vor dem Ableben von SKET, weit mehr als 31 Millionen DM.

In den Produktionsbereichen bemühten sich 850 Konstrukteure jeweils um die Neukonstruktion der Unikate und der damit verbundenen Zeichnungen und Stücklisten.

Weitere 200 Fertigungsplaner entwickelten aus den jeweils neuen Konstruktionsgrundlagen, Stammsätze zur Material- und Teilebeschaffung zur Teilefertigung, Baugruppen- und Endmontage.

Meine Vorschläge zur Neuordnung der Unternehmenskonglomerate sahen vor, allein durch Typisierungs- und Standardisierungsmaßnahmen das Konstruktionspersonal von 850 auf 35

und die Fertigungsvorbereiter von 200 auf 20 Mitarbeiter zu reduzieren. In etwa die Größenordnung, indem die Produkte am Markt zu teuer waren.

Die überwiegende Mehrzahl der Entscheider (Führungsrige) bevorzugten trotz alarmierender Vergleichszahlen die Weiterführung der Standard-Software-Implementierung und erreichte damit wenige Monate später den Exitus des Unternehmens und seiner 17. 000 Mitarbeiter. SKET zahlte für Nullergebnisse (der IT-Branche): 31 Mio. DM und bezahlte das Fehlverhalten der Macht- und Befehlshierarchien mit dem Leben.

Im Falle einer grundlegenden Neuorientierung, hätte das Unternehmen für 1/10 der Neuordnungsaufwendungen, jährlich 83 Mio. DM allein durch Standardisierungs- und Typisierungsmaßnahmen einsparen können.

Ein „mögliches Vorzeigeunternehmen“, endete durch sinnlose Softwareexperimente, uneinsichtige Macht- und Befehlshierarchien, einseitigen Interessen und unzeitgemäßen Verhaltensmuster, an der „Normalität“ konventioneller Denk- und Verhaltensmuster.

*Dr. Bartonitz: Über den Untergang von SKET hat man in der Öffentlichkeit nur wenig erfahren.*

Schubäus: Das Interesse der Medien an meinen Tagebüchern war seinerzeit außerordentlich groß. Nur, das Risiko der Herausgabe und der möglichen Folgen (aus früheren Erfahrungen), erschien mir zu hoch.

*Dr. Bartonitz: Es wurde an dieser Stelle über vieles diskutiert. Weitere Details sollen folgen? Welche Themen haben Sie für Ihre Mitstreiter zusätzlich vorbereitet?*

Schubäus: Zur Klarstellung: Die nachfolgenden Titel dienen zur Vertiefung der eher kurzgefassten Thematik über ganzheitliche Neuorientierungen im Umfeld unbewältigter Konflikte, Behinderungen, Killereffekte und Irrtümer.

Es geht dabei um die Detaillierung, Konkretisierung und Beantwortung der Fragen:

An was sollen und müssen wir uns anpassen?

Der China-Code! Warum trägt die Wissenschaft nichts oder nur wenig dazu bei? Die Beraterbranche boomt und trotzdem sind sie nicht in der Lage grundlegende und passgenaue Lösungen zu definieren, zu realisieren?

Die IT-Branche befindet sich nach wie vor auf ungeahnten Höhenflügen und macht in der Wirtschaft mehr kaputt als ganz!

Die Grundursache aller Konflikte: Die Irrtümer Descartes und Newtons. Für gehobene Seminaristen existiert ausschließlich die Zielgruppe: Unternehmer.

Für die gibt es nur eine Frage: „Wo finde ich den geeigneten Systemberater zur Neuordnung meines Unternehmens?“

Das Schichtenmodell als Abstraktion des Schubäus Modells oder wie und durch was Können Veränderungen realisiert werden.

Was wird erreicht?

Erfolgsmeldungen aus Fallbeispielen, Mein Leistungsprofil, Unternehmer: Verhalten heute und morgen, Vom konventionellen Beratertypus zum System-Consultants. Synergien zwischen Organisation und neuen Softwarestrukturen Bildung und Ausbildung im Umfeld realer Anforderungen, Wissenschaftliche Theorien kontra praxisorientierte Realität.

Aus der Praxis für die Praxis. Auf der Basis meiner 40-jähriger Erfahrung vor Ort in den Unternehmen und den über 15 jährigen Recherchen wissenschaftlicher Erkenntnisse.

Permanent auf den tagesaktuellen Stand innovativer Technologien aktualisiert. Es handelt sich dabei um die unumstößliche Realität und dem

Konzentrat vielfältiger, übereinstimmend wissenschaftlicher Erkenntnisse und meinem Erfahrungswissen.

Verständlich erläutert und geeignet, auch Außenstehenden die Problematik notwendiger Veränderungen eindrucksvoll zu erläutern.

Der Stoff ist nicht darauf ausgerichtet aus konventionell orientierten Beratern, gestandene System-Consultants zu auszubilden.

Dazu sind geeignete Workshops vorgesehen, um anhand von Rollenspielen und nachzustellenden Fallbeispielen zu simulieren, auf was sich die neuen System-Consultants einstellen müssen.

Mit ungeeigneten  
Machtstrukturen allein...

(20.07.12) ...lassen sich weder wirtschaftliche, noch politische Konflikte lösen.

So, wie Herztransplantationen vergleichsweise erfahrene, handwerklich versierte Chirurgen und seit Jahrzehnten bewährte Methoden erfordern, brauchen unternehmerische und wirtschaftspolitische Konflikte – wie wir sie zurzeit erleben und die permanent zunehmen – Methoden und herausragend, autoritäre Routiniers, die jede Konfliktsituation den Erfordernissen entsprechend analysieren und neu gestalten.

Anforderungen die Rüdiger Safranski (Philosoph & Schriftsteller) Ende 2005, mit seinen Worten glaubhaft zu erklären versucht:

„Der „Gesellschaftsvertrag“, der bisher gegolten hat und den wir „Soziale Marktwirtschaft“ nennen, verliert an Kraft. Verträge sind nichts als Spielregeln und die verändern sich in neuen Situationen. Wir befinden uns in einem neuen Prozess, bei dem deutlich wird, dass wir einen neuen Vertrag brauchen, weil sich die Situation dramatisch verändert.“

Gemeinwohl und Unternehmenswohl befinden sich nicht mehr im Gleichgewicht. Betriebswirtschaftliches Denken reicht nicht mehr für eine verantwortbare Globalisierung aus.

Man kann Gerechtigkeit rhetorisch immer sehr schnell fordern. Aber für uns wird Gerechtigkeit richtig teuer.

Wir Deutsche haben das Risiko vor uns zu Verlierern zu werden, weil wir zur Lösung der Konflikte noch keinen neuen „Gesellschaftsvertrag“ haben.

Denn das müsste ein Vertrag sein, der die Werteverteilung in globalem Maßstab gerecht organisiert.“

Die Zielrichtung einer neuen Gesellschaftsordnung ist unverkennbar und zwingend erforderlich. Was fehlt, sind Inhalte und Grundlagen eines sogenannten Gesellschaftsvertrages. Den für Europa gibt es bereits, nur der bereitet uns zurzeit massive Probleme.

Was wir brauchen, sind den Zeitzeichen entsprechende Freiräume zur Freisetzung wirtschaftlicher Ressourcen und keine bürokratisch, fachfremde Reglementierungen in marktwirtschaftliche Selbstregelmechanismen.

Was wir zudem brauchen, sind synergetisch wirksame, gesamtwirtschaftlich orientierte Regelkreise und keine ausschließlich auf exorbitante Bankgewinne ausgerichteten Geldkreisläufe.



Nach 1945 haben wir durch die Soziale Marktwirtschaft all das erreicht, was wir heute durch überdimensional, interessenorientierte Machenschaften, nicht mehr überschaubares Laborieren an Symptomen und der Unfähigkeit zur Anpassung an die Zeichen der Zeit unwiederbringlich verbrauchen.

Nahezu jedes Unternehmen, die meisten Banken und Staaten versuchen – jeder auf seine Weise – das Krisenszenario für sich zu nutzen. Die Ergebnisse sind hinlänglich bekannt; denn in jeder weiteren Krise verbirgt sich weit mehr Sprengkraft, als in den vorhergehenden.

Wir sind zu satt und träge geworden, um uns den Anforderungen der Neuzeit anzupassen. Wir haben zwar alles erreicht, und es geht uns so gut wie nie zuvor, nur stehen wir heute, 2012, vor gleich mehreren, nahezu unlösbaren Problemen, der:

1. Neuorientierung in Bildung und Ausbildung.
2. Neuorientierung der Eurozone und die damit verbundene Eurorettung.
3. Anpassung und Neugestaltung der Unternehmen an global orientierte Wettbewerbsmuster zur Bildung einer neuen, weltweiten Normalität.

Politiker wie Unternehmer stehen heute – wie seinerzeit Ludwig Erhard – wieder einmal vor einer völlig neuen Situation. Nur, mit der Lösung Ludwig Erhards ging es steil bergauf und mit den derzeitigen Lösungsversuchen steil bergab.

„Wenn die Gesellschaft nicht bereit ist das zu erkennen, so Safranski 2005, wird sie zum Auslaufmodell. Ein beängstigendes Zeichen dafür, dass bei uns an der Basis der Gesellschaft etwas völlig verkehrt gelaufen ist.“

Eine Betrachtungsweise, die man so nicht stehen lassen kann, denn weder Gesellschaft, noch Wirtschaft – so Schubäus – sondern die inzwischen als Randgruppen einer noch intakten Gesellschaft agierende Machtelite verursacht ein nicht mehr beherrschbares Szenario durch chaotische, ausschließlich interessenorientierte Geldvermehrungsspielchen.

Und das parallel zu Problemen, mit denen sich instabile Wirtschaftssysteme bereits seit Jahrzehnten kräftezehrend auseinandersetzen.

Zum einen, weil in den Unternehmen die Produktdominanz das heillose Durcheinander desorganisierten Planungs- und Steuerungssysteme völlig überlagert. Zum anderen, weil Finanzsysteme sich nicht mehr als Teilsystem wirtschaft-

licher Kreisläufe betrachten, sondern eigene, äußerst lukrative Geldvermehrungsspielchen bevorzugen.

Ein gefährliches Spiel abseits synergetisch funktionierender Wirtschaftskreisläufe. Denn nur dort, wo Kreisläufe durch synergetische Teilfunktionen aufrechterhalten werden, dienen sie allen Beteiligten.

Früher bedeuteten Pfeil und Bogen überleben. Heute bedeuten funktionierende, weltweite Wirtschaftssysteme überleben. Nur sind wir davon noch um Lichtjahre entfernt, denn heute versucht jeder den bereits arg lädierten „Bogen“ mit unzureichenden Mitteln immer wieder zu flicken. Die Trefferquote sinkt jedoch ständig und erfordert immer größere Anstrengungen für immer weniger Lebensqualität.

Was die Urvölker noch selbst herstellen, pflegen und den Umständen entsprechend anpassen konnten, erfordert heute Methoden, Vorgehensweisen, interdisziplinär ausgebildete und erfahrene Allrounder, die man weltweit an einer Hand abzählen kann.

Deswegen endet jeder Rettungs- und Neuordnungsversuch mit traditionell, konventionellen einen Schritt weiter in Richtung Abgrund.

Obwohl es Menschen gelang, gewaltige Wirtschaftssysteme zu errichten, sind sie bis heute nicht in der Lage, sie auch sinnvoll zu organisieren und den Anforderungen entsprechend neu anzupassen.

Heute stehen wir vor der Erkenntnis: Wir haben zwar gigantische, jedoch völlig unbewegliche Wirtschaftssysteme errichtet, in denen Trägheit, Gewohnheit, Unbeweglichkeit und Obrigkeitsdenken zum festen Bestandteil noch verbleibender Aktivitäten gehören.

### **Vom Berater zum Systemgestalter**

Bisher erfuhren Sie über das Internet, dass mit dem Schubäus Modell ein ebenso umfassendes, wie tiefgreifendes Lösungsmuster existiert, mit dem Unternehmen den weltweiten Wettbewerbsmustern angepasst werden können. Trotz allem geht die Suche nach Lösungen weiter, und nicht nur das.

Versteckt, hinter dem Gütesiegel: „Schubäus Modell“ etablieren sich wieder einmal Gruppierungen, die ihre fragwürdigen Geschäftsmodelle mit fremden Federn schmücken.

Weil diese Gruppierungen zur Realisierung zeitgemäßer Unternehmensneuordnungen grundlegende Voraussetzungen fehlen, schlüpfen sie – wie schon öfters – in Fremdkostüme, um

Schwächen und Unzulänglichkeiten zu verhüllen und den Anschein zu erwecken: „Wir sind mal wieder auf dem neuesten Stand.“

Dass eine Kapitänsuniform noch keinen Kapitän ausmacht, zeigt sich spätestens in Situationen, in denen allein Ausbildung, Erfahrung und Können zählt.

Das Gedankengut ganzheitlichen Denkens und Handelns, geht in seinen Zusammenhängen, wechselseitigen Abhängigkeiten, synergetisch vernetzten Teilsystemen und dem daraus entstehenden funktionalen Ganzen, weit über die Voraussetzungen zum Kapitänspatent hinaus.

Im Schubäus Modell geht es nicht nur um Ausbildung, Können und Erfahrung nach kartesischen Mustern, sondern um das Denken und Handeln in dynamisch vernetzten Beziehungsmustern, wechselseitigen Abhängigkeiten.

Fachübergreifenden Kenntnissen zur Neugestaltung synergetisch wirksamer Teilsysteme und um Kompetenzen zur Neustrukturierung von Macht- und Befehlshierarchien in prozess- und funktionsorientierte Teamstrukturen.

Und das durch grundlegende Veränderungen in einzelnen Unternehmen, im Kontext des jeweils

größeren Ganzen: in Wirtschaft, Finanzwesen, Wissenschaft, Ausbildung, Beraterbranche und Informationstechnologie; denn eines funktioniert nicht ohne das andere, und eines ist auf das andere angewiesen – im ganz Kleinen und ganz Großem. Im Mikrokosmos, ebenso wie im Makrokosmos.

So wie Menschen ein- und ausatmen, gehören Hightech und innovative Organisationsstrukturen zum Überleben biologischer und ökonomischer Ordnungsprinzipen.

Nur durch G20-Palaver, Davoser Schmalspurkonsense und irrationale Beratungsgrundlagen, wird das synergetische Zusammenwirken von Produktion und Organisation nicht funktionieren.

Als Autor des Schubäus Modells stehe ich nach wie vor zu meinen Worten: „Die Neugestaltung heute noch streng abgegrenzter Teilsysteme braucht geeignete Mitstreiter als Profis in Sachen dynamischer Optimierung und synergetischer Vernetzung aller Teilsysteme zu einem für alle akzeptablen Ganzen.“

Das heißt, bleiben Sie im Umfeld ihrer angestammten Umgebung als Einzelkämpfer oder Angehöriger einer Beratungsgesellschaft.

Eignen Sie sich das Wissen über ganzheitliche Neuordnungen durch professionell praxisorientierte Workshops oder Seminare, anhand vielfältig variierbarer Fallbeispiele an.

Beginnend mit der Akzeptanz veränderten Denkens durch Verabschiedung einseitiger Ausbildungsmuster zum fachübergreifenden, ganzheitlich orientierten, synergetischen Zusammenwirken aller Teilsysteme zum ganzheitlich vernetzten Ganzen.

### **Was der Unternehmer sagt...**

*„Lieber Herr Schubäus, gerne komme ich Ihrer Bitte nach, ein Statement über die von Ihnen realisierte Neuordnung in unserem Unternehmen als Möbelhersteller abzugeben.*

*Nach einigen Problemlösungsversuchen erkannten wir, dass so etwas aus eigener Kraft nicht zu schaffen ist. Wir hatten das „Glück“, Sie, Herr Schubäus, über eine Fachveröffentlichung zu finden. Uns hätte nichts besseres passieren können.*

*Sie haben unsere Probleme nicht nur in kürzester Zeit behoben, sondern durch die synergetischen Effekte zwischen optimaler Organisation und Informationstechnologie außerordentlich vereinfacht. Gegenüber der unüberschaubaren Informations-*

*flut vor der Neuordnung und der Hilflosigkeit damit umzugehen, konnten wir nach der Neuordnung mit nur wenigen prozess- und entscheidungsrelevanten Informationen und Daten die Prozessabwicklung nahezu selbstregelnd steuern.*

*Auf Ihre Frage: „Passt das, was wir in gemeinsamer Arbeit in Ihrem Unternehmen erreicht haben auch in die Neuzeit globaler Wirtschaftsmuster?“ kann ich (Erlaubte Namensnennung in der Broschüre) nur sagen: „Ihr Gedankengut über ganzheitlich orientierte Neuordnungen ist ebenso zeitlos, wie zukunftsorientiert.“*

Durch die Vernetzung von Beziehungsmustern zwischen Grunddaten, Informationen, geeigneten Teilsystemen, funktionalen Freiräumen und den eigentlichen Prozessen, konnten wir mit einem Minimum an Aufwand, Kosten und Informationen, ein Maximum an realen Entscheidungsgrundlagen erzeugen.

Beweis dafür, dass sich mit Ihrem „Modell“ auch die Probleme in den Unternehmen von morgen lösen lassen. Wir haben ohne geringste Veränderungen und Anpassungen über Jahre mit Ihrem einmal geschaffenen System problemlos arbeiten können.

Nur ohne professionelle Hilfe ist das nicht zu machen, das war gestern so und wird auch morgen nicht anders sein.







(17.08.09) Eine unumkehrbare Realität, mit der sich nicht nur die deutsche Wirtschaft ernsthaft auseinandersetzen muss: Die Thematik der Neuorientierung und Anpassung, an sich rasant verändernde Märkte und damit verbundene Wettbewerbsmuster.

Ein ebenso umfassendes, wie tiefgreifendes Szenario, auf das ich aufgrund

- meiner vierzigjährigen Tätigkeit als Beratergeneralist, Interimsmanager und System-Consultant
- den über fünfzehnjährigen Recherchen organisationswissenschaftlicher Erkenntnisse
- permanenter Aktualisierung aufgrund innovativer, wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Veränderungen durch Pressemeldungen und Autorenmeinungen vorausschauend Hinweise.

Auszüge aus dem Schubäus Modell geben darüber Auskunft:

- bestehende, jedoch für die Zukunft absolut ungeeignete Denk- und Vorgehensmuster zur Anpassung an die Zeichen der Zeit
- Vorgehensweisen und Maßnahmen für ganzheitliche Neuorientierungen, für alle Branchen und Größenordnungen und
- daraus entstehende optimal funktionierende

Unternehmensstrukturen, als Basis einer grundlegenden Neuorientierung und Anpassung an sich rasant verändernde Märkte und Wettbewerbsmuster.

Es geht um ganzheitlich-systemische Betrachtungen, über Denk- und Verhaltensmuster im Kontext gesellschaftlicher, bildungspolitischer, wissenschaftlicher, informations-, beratungstechnischer und ökonomischer Territorien, innerhalb weltweit vernetzter Beziehungsmuster. Die in mehr als fünf Jahrzehnten kontinuierlich zu einem Ganzen vernetzte Dokumentation basiert in ihrer Glaubwürdigkeit auf zwei entscheidenden Faktoren:

1. Ganzheitlich/systemische Neuordnungen haben sich in der Praxis seit Jahrzehnten außerordentlich bewährt und eignen sich zur Anpassung an veränderte Märkte und Wettbewerbsmuster hervorragend.
2. Es besteht eine nahezu 100%ige Übereinstimmung zwischen der praktischen Realität ganzheitlicher Neuordnungen und den Erkenntnissen auf dem Gebiet der Organisationswissenschaft.

Unabdingbare Voraussetzungen für zielorientiertes Handeln auf der Basis ganzheitlich/systemischer Neuorientierung.

Wir verscherbeln unser Know-how im guten Glauben unsere Außenhandelsbilanz zu schönen und damit auf Dauer Arbeitsplätze zu sichern.

In Wirklichkeit veräußern wir das einzige was uns zurzeit noch an Werten à la „Made in Germany“ bleibt, als Nachahmungsmuster mit allzu kurzem Erfolg, denn schon heute werden ehemals urdeutsche Produkte und Waren in hoher Qualität, jedoch zu weit geringeren Preisen weltweit, als chinesische Erzeugnisse gehandelt.

Und das Szenario beginnt gerade erst.

Dazu einige aktuelle Presseberichte.

Das Handelsblatt schreibt am 7. Aug. 09 unter dem Titel: „Spielball des Auslandes“, die deutsche Wirtschaft hängt vom Ausland ab, auch dann, wenn die Fiskalprogramme ihre Wirkung erzielt haben.

Die Nachfrage wird wieder geringer ausfallen. Darauf werden wir nicht lange warten müssen. Das werden sich Unternehmen, die international wettbewerbsfähig bleiben wollen, nicht lange leisten können.

Die FZ vom 15.08.09 berichtet unter dem Titel: „Aus für Hubwagenproduktion“, aus der Addi-

tion von Managementfehlern und chinesischer Billigkonkurrenz wurde dem Hubwagenhersteller die wirtschaftliche Basis entzogen. Allen Mitarbeitern wurde gekündigt.

Am 14. August berichtet das Handelsblatt: „dass die Absatzzahlen deutscher Solaranlagen durch die Preise billigere, jedoch gleichwertiger Konkurrenz aus China, erheblich beeinträchtigt werden.

Uns stehen wachstumsarme Jahre bevor. Die Lohnstückkosten werden steigen, weil die Auslastung der Betriebe drastisch sinkt“.

### **Wie reagieren die großen Unternehmen in Deutschland auf die Bedrohungen?**

Dazu berichtet das Handelsblatt am 14. August 09: „Trotz wegbrechender Umsätze stabilisieren sich im zweiten Quartal die Ergebnisse der Dax-Firmen dank massiver Sparprogramme.

### **Und wie reagiert der Mittelstand auf die rasant zunehmenden Gefahren?**

Die schlafen weiter und warten auf einen zweiten Ludwig Erhardt und den nahenden Aufschwung im Glauben, damit seien wieder einmal alle Probleme so gut wie gelöst.

Indem die Saat chinesischer Wirtschaftspolitik aufgeht, bemühen wir uns in Deutschland

krankhaft an der Erhaltung traditionell veralteter Denk- und Verhaltensmuster kartesischer Prägung.

Dem ausgeprägten Ich-Denken, der Überbewertung von Forschungsaktivitäten an ungeeigneten Objekten und Projekten und dem Noch-Alleinstellungs-Merkmal: Hochtechnologie.

Dem stehen Hunger und Verlangen nach Veränderungen und besseren Lebensbedingungen in Asien gegenüber und das Erkennen, alles das greifbar vor sich zu sehen.

Im Gegensatz dazu sind wir im Westen viel zu satt und träge, um Veränderungen und Wandel als Realität wahrzunehmen, zu akzeptieren und entsprechend zu reagieren.

Dabei sind wir durchaus in der Lage das gestörte Gleichgewicht zwischen Ost und West wieder herzustellen, denn noch hat unsere fernöstliche Konkurrenz entscheidende Merkmale – die uns jedoch selbst noch fehlen – nicht kopieren können.

Noch haben wir Nachholbedarf, der uns in die Lage versetzt der drohenden, fernöstlichen Gefahr zu trotzen. Nur, das erfordert Ballast abwerfen, sich von Erblasten, gewachsenen Strukturen und lieb gewordenen Gewohnheiten zu trennen.

Das beginnt mit der Abkehr von kartesischen Denkmustern, den unzeitgemäßen Bildungs- und Weiterbildungsstrukturen in denen kein Wort über globale Strategien und geeignete Lösungsmuster fällt.

Die Realität der Ausbildungsmuster entspricht der Realität der Forschungsergebnisse, die oft weit hinter bereits bestehenden, praktisch verwendbaren Ergebnissen herhinken.

Wo bleiben die interdisziplinäre Ausbildung und das staatlich anerkannte Berufsbild von Profis mit der Eignung zur generellen Neustrukturierung zeitgemäßer Unternehmensstrukturen.

Professionalität, auf die Unternehmen künftig zugreifen müssen um den global orientierten Anforderungen zu entsprechen.

Wo bleiben die den Anforderungen der Neuzeit erforderlichen Forschungsaktivitäten in Bezug auf Strukturorganisation und Informationstechnologie.

Denn es zeichnet sich deutlicher denn je ab: „Informationstechnologie allein hat bisher noch nicht ein einziges Unternehmen den aktuell globalen Anforderungen angepasst.

Wir sind mit unserem noch zu erweiternden Wissens- und Erfahrungspotenzial durchaus in



der Lage, die Rolle als Vorreiter im Weltmarkt zu erhalten, wenn wir das ausbauen, ergänzen und nutzen, was wir an Hightech bereits besitzen:

1. Zeitgemäße Organisationsstrukturen
2. optimales Zusammenwirken von Organisation und Informationstechnologie
3. naturnahe Selbstregelmechanismen durch Vereinfachung der Prozess- und Funktionsstrukturen.

Das können uns ausländische Konkurrenten schon deswegen nicht nachahmen, weil wir derartige Ressourcen bisher selbst vernachlässigt haben.

Dort müssen wir ansetzen. Und das besser heute als morgen. Denn das Grundprinzip „Ganzheitlicher Neuordnungen“ beruht bei der Neugestaltung „unzeitgemäßer“ Organisationsstrukturen, auf den Wechselbeziehungen zwischen Ursache und Wirkung nach dem Motto: Nicht-

- die sichtbaren Probleme oder Symptome bekämpfen, sondern nach den vielfältigen Problemursachen forschen und diese beseitigen
- den starren Ordnungsprinzipien Descartes und Newtons, sondern den dynamisch vernetzten Beziehungsmustern und wechsel-

seitigen Abhängigkeiten moderner Paradigmen folgen

- traditionelle und liebgewordene Gewohnheiten pflegen, sondern den Zeitzeichen folgen.

Dazu müssen sich nahezu alle Beteiligten von jahrzehntelang gewachsenen Denk- und Verhaltensmustern trennen.

„Organisationsstrukturen,“ die von zeitgemäßen Ordnungsprinzipien noch um Lichtjahre entfernt hinterher hinken.



Das Schubäus-Modell  
im Umfeld konventioneller  
Beratermethoden

(10.09.09) Wie immer wieder von Theoretikern, Wissenschaftlern und Autoren empfohlen, halte ich aus meiner rund. 40-jährigen Erfahrung mit Unternehmenslenkern nicht einen zur grundlegenden Neuordnung ihres Unternehmens geeignet. Nicht einmal bedingt oder als Unterstützung laufender Projekte.

Auch das übliche Beraterpotenzial ist, wie die Erfahrungen zeigen, nur sehr selten in der Lage, dynamisch vernetzte, zusammenhängende Neuordnungen zu optimieren und das auch zu realisieren.

Informationstechnologien insbesondere komplexe Anwendersoftware haben bis heute noch in keinen Fall ein Unternehmen grundlegend neu geordnet.

Unternehmen ganzheitlich neu ordnen, heißt nicht in jedem Fall alles grundlegend neu zu ordnen, sondern nur das, was den Anforderungen zeitgemäßer Strukturen angepasst werden muss. Möglicherweise Grunddaten und Begriffe, Engpässe in den Prozess- und Funktionsstrukturen, unzeitgemäße und ungeeignete Hard- und Softwarestrukturen, unzeitgemäß hierarchische Befehlsstrukturen, nicht vorhandene Beziehungsmuster und Netzwerke.

## **Unterscheidungsmerkmale**

- Durch den hohen Anforderungen entsprechende Voraussetzungen zur Realisierung der Unternehmensneuordnungen durch externe Changemanager und betriebsinterne Mitarbeiter
- den aktuellen Erfordernissen entsprechende Zweckorientierung und Zielsetzung der Unternehmen im Umfeld veränderter, global orientierter Wettbewerber
- der Ignoranz veralteter, längst überholter, kartesischer Ordnungsprinzipien: dem vordergründigen Denken und -Handeln in Eigeninteressen, sicht und fassbaren Teilen und Dingen, den Schuldzuweisungen und Nebensächlichkeiten
- der Hinwendung an zeitgemäße Ordnungsprinzipien: dem Denken in unsichtbaren Zusammenhängen, dynamisch vernetzten Beziehungsmustern, wechselseitigen Abhängigkeiten, synergetischen, symbiotischen und kybernetischen Regelmechanismen.
- dem Denken und Handeln in ökonomisch-ökologischen Wirkzusammenhängen
- der Relativierung von Komplexität in gewachsenen, veralteten Wirtschaftsstrukturen im Gegensatz zur Übersichtlichkeit moderner, neugeordneter Unternehmensstrukturen
- die unternehmensindividuelle Projektrealisierung durch externe Change-Professionals

(Mindestvoraussetzung: interdisziplinäre Ausbildung und mehrjährige Erfahrung als Beratergeneralist), Statusanalyse (Ursachenforschung), Konzeption und Prioritätenplanung, schrittweise Neuordnung und Optimierung der Grunddaten-, Prozess-, Informations- und Funktionsstrukturen (Nummernsysteme, Abläufe, IT-Unterstützung und Personalstrukturen)

- Grundlegende Einbeziehung betriebseigener Mitarbeiter in die Neustrukturierung des Unternehmens und damit verbundene Vorteile für das Unternehmen:
  - Wegfall aufwendiger Dokumentationen
  - keine Nachschulungen der betriebseigenen Mitarbeiter
  - Wegfall externer, oft ungeeigneter Assistenten
  - von Anfang an, Einbeziehung der betriebseigenen Mitarbeiter in die Neugestaltung des Unternehmens
  - Vermeidung zeitaufwändiger Konfrontationen und Widerstände gegen das Neue, Unbekannte
- Parallel zur Neugestaltung der Teilsysteme und deren Integration in das Ganze, erfolgten Anpassung und Neuorientierung der Anwendersoftware an die neugeordneten Prozess- und Funktionsstrukturen – und nicht wie üblich:

Anpassung der Organisation an Anwender-  
software-Standards

- Die außerordentlichen Ergebnisse derartiger Missionen sprechen eine eigene Sprache und haben auch mich 1975, nach der ersten ganzheitlich orientierten Neuordnung eines Trikotagenunternehmens überrascht.
- Der grundlegende Unterschied des Schubäus Modells gegenüber konventionellen Methoden besteht darin:
  - das Schubäus Modells beschreibt die Grundlagen erlebten Handelns und außerordentlicher Ergebnisse auf der Basis adäquater Voraussetzungen. Es ist ausschließlich darauf ausgerichtet, dem neu zu ordnenden Unternehmen zu dienen
  - Konventionellen Beratermethoden fehlen sowohl entsprechende Ausbildungsmuster, als auch in der Praxis bewährte, hocheffiziente Strukturierungsmuster zur Anpassung an veränderte Zeitzeichen.
  - das Schubäus Modells verfügt durch die Kausalprinzipien über Voraussetzungen: Schwachstellen aufzuspüren und Problemursachen schrittweise zu beseitigen.

### **Was ist heute anders als gestern?**

Grundlegend verändert haben sich die informations- und kommunikationstechnologischen



Werkzeuge. Und das wird in rasantem Tempo so weiter gehen. Werkzeuge, mit denen beispielsweise komplexe Entwicklungs-, Konstruktions-, Planungs-, Fertigungs- und Steuerungsprozesse erheblich einfacher und schneller geworden sind.

Die Prozesse selbst haben sich jedoch kaum verändert. Es wird nach wie vor durch Menschen konstruiert, disponiert, beschafft, eingelagert, gefertigt, montiert, verpackt und versandt.

Das Schubäus Modell ersetzt beispielsweise veraltete Abteilungs- und Herrschaftsstrukturen durch Prozesskoordinatoren mit funktionsadäquaten Kompetenzen, Verantwortung und Befugnissen.

Über Jahre vorausschauend, werden innovative Kommunikationsnetze involviert um Prozesse akribisch und in (fast) jeder Phase zu initiieren, zu steuern und zu überwachen.

### **Immer um einige Schritte voraus**

Bereits 1975 hat der Autor in der Trikotagenbranche als einer der ersten individuelle Anwendersoftware entwickelt und anwenderfreundliche DV-Kommunikationssysteme unternehmensweit eingeführt.

1980 eines der ersten CAD Systeme im Hochseeschiffbau initiiert und implementiert. Den Hochseeschiffbau in Deutschland durch Sektionsbauweise revolutioniert.

Zwischen 1985 und 1988 in der textilen Fertigung unternehmensweite Kommunikationsnetze geplant und implementiert. Als einer der ersten, Balkencodes in der Auftragsabwicklung eingeführt und elektronische Fertigungssteuerungs- und BDE-Systeme integriert. Individualsoftware zur Auftragsabwicklung, Fertigungsvorbereitung, Fertigungssteuerung und Rückmeldung entwickelt und integriert.

Immer anderen um einige Schritte voraus. Das wird auch in Zukunft so sein.

Ganzheitliches neu ordnen, heißt nicht: das ganze Unternehmen auf den Kopf zu stellen Neuordnen im Sinne des Schubäus Modells bedeutet im Vergleich zum Puzzle, verblichene Puzzlesteinchen restaurieren und zerstörte erneuern.

Gut erhaltene bleiben unverändert und ergeben mit den neu gestalteten Teilchen ein wirkungsvolles, ansehnliches Ganzes.

Werden aus ganzheitlicher Sicht im Unternehmen erkannte Störursachen restauriert oder ver-

ändert, werden sie in die intakte Prozessstruktur integriert. So regenerieren sich unter den Störursachen leidende Prozess- und Funktionsstrukturen von selbst.

Nur, fehlende oder marode Teilsysteme muss der „Externe“ erst einmal finden. Und nicht nur das, die Suche nach Störursachen verläuft grundlegend auf der Basis wechselseitiger Abhängigkeiten und Beziehungsmuster zu anderen, unternehmensweiten Prozess- und Funktionsstrukturen.

Die eigentlichen Probleme für den Berater bestehen darin, dass er bei der Suche nach Ursachen und Verursachern, völlig unvorbereitet ebenso auf technische, als betriebswirtschaftliche, arbeitsrechtliche, verfahrenstechnische, logistische, informations- und kommunikationstechnologische Systeme und Strukturen kollidiert.

Was für interdisziplinär ausgebildete Beratergeneralisten berufliche Alltagsroutine, erscheint einseitig ausgebildeten Beratern als unüberwindliche Hürden. Ihnen fehlen fachübergreifende Sichtweiten und Voraussetzungen, fachfremde Ereignisse zu deuten und zu beurteilen.

**Eine Ureigenschaft menschlichen Verhaltens...**

...besteht in der Wahrnehmung offensichtlicher

Ereignisse und deren spontane Beurteilung als offensichtliche Schwachstellen.

Dort muss – laut Unternehmensleitung – etwas Grundlegendes geschehen, denn wo Schwächen offensichtlich zutage treten, „müssen“ sie auch beseitigt werden.

Fragen nach dem Warum, stellen sich erst gar nicht, denn, nur das was wir wahrnehmen, sehen und anfassen können, ist uns von Natur aus vertraut.

So wird an Symptomen herumlaboriert, und statt Lösungen zu realisieren, werden neue Probleme geschaffen.

### **Die Grundstrukturen ganzheitlicher Neuordnungen...**

...orientieren sich nicht an den Ureigenschaften menschlichen Verhaltens, sondern an der Fähigkeit der Unternehmen, sich den aktuellen, markt-orientierten Anforderungen anzupassen.

### **Den Anforderungen ganzheitlicher Neuordnungen gewachsen sein bedeutet:**

Externe Berater stehen von Anfang an unter erheblichem Erfolgsdruck.

Befinden sie sich nicht nur auf fremdem Territorium im Brennpunkt kritischer Beobachter, son-

dern auch vor dem zu restaurierenden Mosaik möglicher

- bau- und anlagentechnischer Anomalien
- Regelwidrigkeiten in Forschung & Entwicklung, Konstruktion, Produktions-, Fertigungs-, Kapazitäts-, Montage- und Bedarfsplanung
- Problemen in Beschaffung, Qualitätssicherung, Steuerung, Logistik, Arbeits- und Prozessgestaltung
- Divergenzen in den Marketing-, Vertriebs- und Versandbereichen.

Und nicht nur das, auch

- mächtige Herrschafts- und dominante IT-Strukturen
- Abteilungsfürsten und deren Interessen

sind Imponderabilien, die in ihrer komplexen Problemvielfalt, echte Herausforderungen selbst für gestandene Beraterprofis darstellen.

Ausschließlich fachorientiert ausgebildete Berater (Ingenieure oder Betriebswirte oder Informatiker) gelangen an diesen Problemstrukturen deutlich an ihre Grenzen.

### **Was wird erreicht?**

Während der Realisierung der Teilschritte, ver-

besserte sich beispielsweise die Verladeleistung im Möbelgroßhandel entsprechend der Projektfortschritte.

Waren es vor ganzheitlicher Neuordnung 480 m<sup>3</sup> in drei Schichten, erhöhte sich die Verladeleistung nach der Neuordnung auf 1.420 m<sup>3</sup> in einer Schicht.

Ganzheitliche Neuordnungen lassen sich im Gegensatz zu konventionellen Beratungen oder IT-Implementierungen in einem Bruchteil an Aufwendungen und Kosten realisieren.

### **Den Zeitzeichen anpassen**

...ganzheitlicher Neuordnungen werden dann erreicht, wenn sich durch die Beseitigung der Störursachen alle offensichtlichen Symptome von selbst auflösen. Das Ziel ist dann erreicht, wenn wieder schwarze Zahlen geschrieben werden, Kunden zufrieden gestellt und die Mannschaft hoch motiviert hinter den Zwecken und Zielen „ihres“ Unternehmens steht.

Das erreichen wir gemeinsam durch seit Jahrzehnten bewährte Methoden.

Nur erreicht man die hohen Zielmarkierungen und Ergebnisse nur durch ebenso hohe Voraussetzungen. Die sind im Schubäus-Modell auch für künftige Generationen festgeschrieben.







(21.09.09) Es reicht, so geht's nicht weiter signalisiert uns die zurzeit grassierende Krise, von der man glaubt sie durch exorbitant kostspielige „Hilfsmaßnahmen“ zu bewältigen, um den Status vor der Krise wieder zu erreichen. Ein Abenteuer mit ungewissem Ausgang.

Kaum jemand deutet die Signalwirkung der Krise im Sinne grundlegender Neuordnungen. Kaum jemand beherrscht die dazu erforderlichen Denk- und Verhaltensmuster: Dem Regelwerk dynamisch vernetzter Beziehungsmuster und wechselseitiger Abhängigkeiten in ökonomischen und sozialen Systemen.

Veraltete Denk- und Verhaltensmuster und „Donquichotterien“ sind zur Neugestaltung politischer, gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Strukturen ebenso ungeeignet, wie der ständige Kampf gegen Symptome.

Solange wir uns ausschließlich und immer wieder mit Symptomen beschäftigen, werden sie nicht verschwinden. Erst dann, wenn wir den Ursachen und Verursachern nachgehen, lösen sich die Symptome von selber auf.

Signale als Informationsträger, weisen uns immer nur auf sicht- und spürbare Unzulänglichkeiten hin. Um die Lösung der Probleme und

Unzulänglichkeiten müssen sich die Beteiligten selber kümmern, in dem sie die Ursachen finden und beseitigen.

Nur davon sind Politik, Lernkulturen, Finanzwesen, Wirtschaftsstrukturen und unser Gesundheitswesen noch um Lichtjahre entfernt. Warum?

Die zivilisierte Gesellschaft ist durch repetitives Lernen nicht in der Lage in Zusammenhängen, vernetzten Beziehungsmustern und wechselseitigen Abhängigkeiten zu denken und zu handeln.

Immer noch entwickeln kartesianische Irrlehren in unterschiedlichen Organisationsformen Eigendynamiken, erzeugen latent und unbemerkt, aus ursprünglich wohlgeordneten Unternehmen in zunehmendem Maße

- Wettkampfarenen und Rückzugsgebiete für „junge Wilde“ und Emporkömmlinge,
- Versuchslabors für gigantische Softwarestandards und dilettantische Berater-spielchen,
- Spielwiesen für Karrieretypen und Machtbesessene,
- Versorgungs- und Zahlstellen für Unqualifizierte, Arbeitsunwillige und Arbeitsunfähige,

- Brutstätten für Konflikte, Zerwürfnisse und Zerfall.

Entwicklungen, die sich fast unbemerkt etablieren undschleichend alles überlagern, was zur Erhaltung und Weiterentwicklung moderner Strukturen notwendig ist.

Entgegen der zweck- und zielgerichteten Individualität eines Unternehmens als Ganzem, erzeugen die Unheil bringenden Einflüsse

- zunehmende Einzelinteressen,
- hinderliche Abteilungsgrenzen,
- hierarchische Befehlsstrukturen,
- fehlende Freiräume in den Funktionsbereichen,
- personenbezogenes Karrieredenken,
- mangelhafte und fehlende Informationen,
- Wunschdenken statt Rationalität,
- Emotionen statt Pragmatismus und
- Zunahme der Konfliktsituationen.

In einem kaum noch beherrschbaren, destruktiven Chaos dominieren in einer von Krisen geschüttelten Zeit

- inkompatible Teilsysteme,
- Meinungsvielfalt,
- zunehmende Fehlhandlungen,

- aufwändige Improvisationsmaßnahmen,
- teure Experimente und
- die eher reflexartige Suche nach Schuldigen und Problemlösungen

die Szenerie, von denen immer noch viele glauben, das müsste so sein. Wertvolle Ressourcen werden vergeudet, Kunden und Märkte verunsichert.

Wer kümmert sich in diesen Zusammenhängen um längst vergessene Ordnungsprinzipien: Um die Erb- und Altlasten René Descartes.

Obwohl Descartes (1596 bis 1650) – ebenso wie wir heute – in einer Welt dynamischer Abhängigkeiten und Beziehungsmuster lebte, entwickelte er entgegen jeder Logik:

Die Methode des analytischen Denkens, bei der komplexe Systeme in einzelne Teile zerlegt werden, um das Verhalten des Ganzen aus den Eigenschaften seiner Teile zu verstehen.

Er errichtete mit seiner irreführenden These das heute noch wirksame, geschlossen, mechanistische Weltbild und schuf damit die Maschinentheorie alles Lebendigen in seiner materialistischen Affektenlehre (Gefühlslehre).

In Wirklichkeit besteht die Grundordnung, wie wir sie zur Definition real existierender Strukturen brauchen:

- Nicht aus den Theorien Descartes als statische Grundordnung, beispielsweise zum Bau oder zur Restauratio von Basiliken, Brücken und Straßen
- und auch nicht aus den Selbstregelmechanismen im Umfeld biologisch, organischer Systeme,
- sondern aus dem Regelwerk dynamisch vernetzter Beziehungsmuster und wechselseitiger Abhängigkeiten innerhalb ökonomischer und sozialer Systeme.

Denn Denken und Handeln in systemisch, ökonomischen Zusammenhängen unterscheidet sich grundlegend von kartesischen Paradigmen, die sich durch repetitives Lernen von Generation zu Generation immer noch weiter vererben.

Falsche Leitbilder, die ursächlich unsere Probleme erzeugen.

Die „aktuelle Krise“ macht mehr als deutlich, dass wir uns in der Zukunft nicht nur mit unbekanntem Herausforderungen auseinandersetzen, sondern auch von Erb- und Altlasten verabschieden müssen.

So werden wir –

- uns auf Zeiträume vorbereiten, in der ganzheitliche Denk- und Verhaltensmuster und friedliche Koexistenzen zum neuen Alltag gehören,
- Selbstregelmechanismen schaffen, die Auswüchse und Fehlhandlungen als signifikante Regelverletzungen erkennen und aufgrund kausaler Wirkmechanismen auf erforderliche Maßnahmen verweisen.
- vom kaum beachteten Grundübel unserer Zeit, den Irrlehren Descartes verabschieden und uns Ordnungsprinzipien zuwenden, damit Krisen und großräumige Konflikte erst gar nicht entstehen.

Und das durch –

- ganzheitliches Denken und Handeln,
- verstehen dynamisch vernetzte Beziehungsmuster und wechselseitiger Abhängigkeiten,
- verstehen kybernetischer-, synergetischer-, kausaler und symbiotischer Wirkmechanismen.

Grundmustern, die sich seit 1974 in einer Vielzahl realisierter, äußerst effizienter Fallbeispiele bewähren.

Die auch immer wieder zu dem Einwand auffordern: „Ja, aber das machen wir heute doch alles ganz anders.“

„Nur was ist denn heute alles ganz anders als gestern?“

Wenn wir nicht jetzt und heute damit beginnen uns auf morgen auszurichten, wird der kollektive Verfallsprozess – der 1995 begann – sich künftig exponentiell weiterentwickeln.

Wir stehen bereits heute vor der Frage: „Wie definieren wir in zehn Jahren Begriffe wie Stress und Hektik?“

Wie gehen 2020 Menschen mit dem Vielfachen an Belastungen um? Wie sehen Arbeitswelt, Gesundheitswesen und Lernkulturen zu diesem Zeitpunkt aus?

Fragen, mit denen sich zurzeit kaum jemand auseinandersetzt. Warum?

Weil die Mehrheit der Betroffenen –

- sich nicht mit der unumkehrbaren Realität weltweiter Zusammenhänge auseinandersetzen will und kann,
- mit dem verfügbaren Wissen und den Mittel-

strukturen nicht annähernd in der Lage ist, sich den zeitgemäßen Anforderungen zu stellen,

- sich nicht vorstellen kann, aus der zur Gewohnheit gewordenen Hektik ein für alle Male auszubrechen.

Daran werden die weltweit begehrten High-Tech-Alleinstellungsmerkmale: Produkte hoher Qualität, auch nichts mehr ändern. Denn randvoll beschäftigt zu sein, kann auch heißen, hinter allem nur deswegen herzurennen, damit sich überhaupt noch etwas bewegt.

Darüber und vieles mehr möchte ich auf der Basis meiner vierzigjährigen Tätigkeit als Beratergeneralist und Interimsmanager (dem heutigen Berufsbild eines Master of Complexity Managements) mit ihnen diskutieren.

Erfahrungswissen über das eine Kollegin aus den USA 1995 zu mir sagte: „Halten sie ihr Gedankengut über ganzheitliches Denken und Handeln fest, es geht sonst für immer verloren.“

Aus diesem Ansatz entstand ab 1995, während und nach meinen intensiven Forschungsarbeiten, unter dem Oberbegriff „Das Schubäus Modell“ mein viertes Buch: „Den Zeitzeichen folgen“.



Mein erstes Anliegen in der Prioritätsskala besteht darin, unternehmerische Bemühungen zur Neuorientierung und Optimierung der Funktions- und Prozessstrukturen in gemeinsamen Gesprächen zu eruieren und bereits in der ersten Diskussionsrunde praktikable Lösungsvorschläge abzubilden. Im Einzelnen:

- Was Sie tun können, um ihre Eigenkapital-situation durch sinnvolle Maßnahmen zu verbessern.
- Wie Sie sich am ehesten von kostspieligen Experimenten, ungeeigneten IT-Lösungen und dilettantischen Beraterspielchen trennen können und warum.
- Wie Sie aufwändige Befehlsstrukturen in aufgaben- und prozessorientierte Funktionsstrukturen umwandeln.
- Wie neue, den Anforderungen entsprechende, individuelle Grundordnungsmuster, Funktions- und Prozessstrukturen aussehen und was sie bewirken.
- Welche Ergebnisse zu erwarten sind.
- Wer die Neuordnungsschritte realisiert.
- Was es in etwa kostet, wie lange es in etwa dauert.

Lassen Sie sich von einer Vielzahl ganzheitlich neu geordneter Fallbeispiele anregen und inspirieren. Hocheffiziente Projekte, die insgesamt

nur einem Orientierungsmerkmal folgen: „Geht es dem Unternehmen gut, geht es allen gut.“

Andere Strukturen wie in der Luftfahrtbranche, folgen anderen Orientierungsmerkmalen. Hier zählt vor allem die „Sicherheit“.

Das ist kurz erklärt. Die internationale Luftfahrt funktioniert aus dem Grunde makellos, weil es darum geht, die Unversehrtheit der Fluggäste, des Personals und der Technik sicher zu stellen.

Auf dieser Grundlage wird jeder Mitarbeiter seinen spezifischen Aufgaben entsprechend akribisch ausgebildet. Jeder kann sich an seinem Platz auch in außergewöhnlichen Situationen auf den anderen verlassen.

Das ist, was wir im Ausbildungswesen, in der Wirtschaft, im Bankenwesen, in den Köpfen der Berater und Informatiker, im Verbraucherverhalten und der Medienberichterstattung dringend brauchen!

Warum orientieren wir uns nicht schon seit Jahren am Beispiel der internationalen Luftfahrt?

Fangen wir mit den Bemühungen um eine bessere Welt auf Unternehmensebene an. Es wird nicht nur spannend, es zahlt sich, wie die Fallbeispiele

zeigen, sowohl für die Unternehmen, als auch für das unmittelbare Umfeld aus.

Betrachten Sie unsere professionelle Hilfeleistung als Hilfe zur Selbsthilfe. Denn es werden ihre Mitarbeiter sein, die durch unsere Unterstützung alle Neuordnungsmaßnahmen vor Ort realisieren.

Wir werden Sie durch das Labyrinth der Neuordnung federführend begleiten.

Packen wir's an.

Große Ereignisse  
werfen ihre Schatten voraus

(13.10.09) Das Schichtenmodell als standardisierte Rahmengrundlage des Schubäus-Modells, orientiert sich grundsätzlich an der Individualität der Unternehmen, um deren Ursprünglichkeit auch nach der Neuordnung zu erhalten.

Nur, die reichen schon heute nicht mehr aus, um sich mit veränderten Wettbewerbsbedingungen erfolgreich auseinandersetzen zu können. Es gibt Lösungen, um den Zerfall unserer Lebensgewohnheiten zu stoppen. Nur sind damit – vor allem für die Unternehmen – Voraussetzungen verbunden, die alle Beteiligten erst einmal verinnerlichen und akzeptieren müssen: ganzheitlich vernetztes Denken und Handeln.

Durch Neuordnung der Unternehmen, verlieren auf dieser Basis problembehaftete Altstrukturen ihre Komplexität. Werden nach der Neuordnung einfacher, übersichtlicher und weit effizienter als kaum noch beherrschbare Gegenwartsstrukturen (Unternehmen).

## **1. Voraussetzungen und Vortragsinhalte**

Vortragsinhalte basieren auf der interdisziplinären Ausbildung des Moderators K. H. Schubäus, seiner vierzigjährigen Erfahrung als Interimsmanager und der anschließend fünfzehnjährigen Grundlagenforschung über systemisches Denken.

Das umfassende und tief greifende Themenspektrum beinhaltet ganzheitlich orientiertes, dynamisch vernetztes Denken und Handeln in vernetzten Systemen (Unternehmen).

Der Moderator referiert und diskutiert über:

- zeitnahe, unumkehrbar, globale Anforderungs- und Wettbewerbsmuster
- veraltete und zukünftige Unternehmensstrukturen
- Denken in „nicht sichtbaren“ dynamischen Beziehungen und Wechselwirkungen im Vergleich zum Denken in „sichtbaren“ Dingen und Teilen wie wir sie seit Jahrhunderten erleben
- Vorgehensweisen und Voraussetzungen zur ganzheitlichen Neugestaltung: Alt gegen Neu
- Vergleiche zwischen alten und neuen Prozess-, Funktions-, Informations- und Kommunikationsstrukturen, Freiräumen, Kompetenzen, Aufgaben und Befugnissen, sowie alten und neuen Ergebnissen

## **2. Aus der Praxis für die Praxis**

Sie haben die einmalige Gelegenheit durch einen weltweit bekannten Profi zu erfahren, wie sich das Umfeld im und um Ihr Unternehmen zurzeit grundlegend verändert und

- wie Sie sich als Unternehmer den Ver-

- änderungen nachhaltig anpassen können.
- auf welcher Basis Sie künftige Entscheidungen treffen, um sich veränderten Wettbewerbsmustern und Anforderungen entsprechend anpassen können.

Der Autor vermittelt, dass

- Eigeninitiativen die bestehenden Probleme nur noch vergrößern
- konventionelle Berater nur selten in der Lage sind, ganzheitliche Neuordnungen zu realisieren
- konventionelle Anwendersoftware-Standards weit davon entfernt sind organisatorische und kommunikative Unzulänglichkeiten zu beseitigen
- Laborieren an Symptomen meist nur zusätzliche Probleme erzeugt
- Raftingtouren und Klettergärten nicht dazu beitragen, ganzheitlich orientierte Neuordnungen zu realisieren
- Theoretiker durchaus wissen, was getan werden müsste. Nur sind weder sie, noch ihre Ausbildungsmuster in der Lage, wirkungsvolle Lösungsmuster in der Praxis zu realisieren.
- zum vernetzten Denken nicht mehr Informationen, sondern deren richtige Auswahl erforderlich ist
- das, was heute noch durch ausgeprägte

Befehlsstrukturen mühsam in Gang gehalten wird, durch Vernetzung der Prozess- und Funktionsstrukturen automatisch in Selbstregelmechanismen übergeht

- Theoretiker davon ausgehen, Unternehmer könnten als „Beraterprofis“, ihr Unternehmen den veränderten Anforderungen anpassen.

Theoretiker gehen allerdings dann auch davon aus, dass Unternehmer auch als Chirurg, Architekt, Steuerberater, Pfarrer und Psychiater tätig werden können.

### **3. Grundsätzlich gilt:**

Erfahrungswissen ist „auf dem Papier“ nahezu identisch mit den neuesten Erkenntnissen bedeutender Natur- und Organisationswissenschaftler wie beispielsweise Frederic Vester, Fritjof Capra, Albert Kieser und Tom Peters, um einige zu nennen.

Nur, Theorien enden dort, wo die Praxis beginnt.

Mit diesem Wissen ist bisher nicht ein Unternehmen den Anforderungen veränderter Wettbewerbsmuster angepasst worden. Warum?

Die Wissenschaft:

- befasst sich zwar verbal mit weichen Fakten wie z. B.: mit einer Reihe von Konflikten,



Zerwürfnissen und Streitereien

- geht auch davon aus, dass Probleme nur durch qualifizierte Experten zu lösen sind. Deren Kenntnisse enden jedoch an den Grenzen ihres Fachwissens und das reicht für ganzheitliche Lösungen bei weitem nicht aus.

### **In der Praxis**

- sind beispielsweise die unendliche Vielzahl individueller Fehlhandlungen, Konflikte, Zerwürfnisse und Streitereien, Systemkomponenten, die gleichrangig mit harten Fakten (Zahlen, Statistiken, Mittel) fest im Neuordnungsprojekt verankert sind
- wurden im Gegensatz zu theoretischen Ansätzen, ganzheitlich orientierte Unternehmensneuordnungen bisher nur dann erfolgreich realisiert, wenn alle dazu erforderlichen Voraussetzungen, wie interdisziplinäre Ausbildung und langjährige praktische Erfahrung vorlagen.

### **Neue Unternehmensstrukturen...**

...funktionieren seit Jahrzehnten mit außerordentlicher Effizienz und Flexibilität im Einklang mit den Anforderungen globaler Wettbewerbsmuster.

Dieses Erfahrungswissen möchte ich Ihnen

- anhand herausragender Fallbeispiele aus

unterschiedlichen Branchen und Größenordnungen und

- aufgrund vertrauensvoll, partnerschaftlicher Beziehungen zu einer Vielzahl Unternehmen vermitteln.





(26.10.09) ...werden vor allem von uns Deutschen nur zögernd wahrgenommen. Lieber verschließen wir unsere Augen vor tiefgreifenden Veränderungen, weil wir immer noch glauben, dass sich grundlegender Wandel – wie die Globalisierung – nur langsam und von selbst vollzieht.

Sollen sich doch die nachfolgenden Generationen mit geeigneten Gegenaktionen beschäftigen. So Frank Sieren in seinem Buch „Der China Code“.

Auf dieser Basis sind unsere Staatslenker mehr als genug mit der Umverteilung längst überfälliger Problemstrukturen beschäftigt und die Wirtschaft wartet weiterhin auf den lang ersehnten Aufschwung.

Im Gegensatz dazu sind Studenten nicht mehr gewillt sich mit den Lehr- und Denkmustern vergangener Jahrhunderte auseinander zu setzen. Sie haben als Betroffene längst erkannt wo Abwarten, Phlegmatik und Resignation hinführen und was morgen auf sie zukommt.

Alle, auch die „Älteren“ spüren, dass sich in der Welt Grundlegendes verändert. Trotzdem geschieht nichts, um sich den Veränderungen – dem globalen Wandel – anzupassen.

Die weltweiten Ereignisse der letzten Tage (Ende 2009) zeigen deutlich:

*„Die Jugend weltweit sieht die Gefahren des Nichtstuns gegenüber den weltweiten Veränderungen als massive Gefahr für ihre Zukunft.*

*Sie gehen davon aus, wenn die heutigen Macher mit ihrem veralteten, unzeitgemäßen Denk- und Verhaltensmustern die neuen, global orientierten Anforderungen nicht bewältigen, werden die leidtragenden Nachfolgenerationen alles das ausbaden, was heute versäumt wird“.*

Die Jugend hat demnach ein Anrecht darauf zu wissen:

1. welche realen Möglichkeiten zur Anpassung an eine sich unaufhaltsam verändernde Welt zur Verfügung stehen,
2. wie sie an den Veränderungen aktiv teilnehmen kann,
3. dass sich bereits bedeutende Wissenschaftler und Autoren wie Alexander Bogdanow, Gregory Bateson, Ludwig von Bertalanffy, Norbert Wiener, John von Neuman, Fritjof Capra, Alfred Kieser, Frederic Vester und viele andere mit den Themen ebenso zeitnah wie sachorientiert auseinandergesetzt haben.

Sie sollen aber auch wissen, dass ich (Schubäus) durch meine interdisziplinäre Ausbildung, dem 40-jährigem Erfahrungswissen als Beratergeneralist und Interimsmanager und der bisher fünfzehnjähriger Forschungsarbeit über systemisches Denken, im Umkehrschluss die wissenschaftlichen Theorien über dynamisch vernetzte Beziehungsmuster und ganzheitlich vernetzte Strukturen, grundlegend als richtig und als geeignetes Instrumentarium zur Bewältigung der Anpassungsbemühungen bestätigen kann.

Mit dem einen alles entscheidenden Unterschied: Theorien unterscheiden sich grundlegend von erlebter, geformter und realisierter Praxis.

Systemisches Denken in dynamisch vernetzten Beziehungsmustern und wechselseitigen Abhängigkeiten ist durch Wissenschaftler zwar längst zum allgemein gültigen Lehrstoff und Wissenschaftsbereich avanciert.

Im Alltag der Hochschulen und Universitäten wird der Stoff jedoch erst zögernd und eben ausschließlich theoretisch vermittelt.

Die Unsicherheit gegenüber unvollkommenen und realitätsfremden Theorien ist nach wie vor allgegenwärtig und das nicht ohne Grund, denn allein mit theoretischem Wissen ist bisher noch keine traditionell veraltete, über Jahrzehnte ge-

wachsene Unternehmensstruktur den Anforderungen global zeitgemäßer Strukturen angepasst worden.

Das muss und kann sich ändern, denn durch Methoden von gestern und hier ein bisschen laborieren und da ein bisschen experimentieren, kommen weder ganzheitliche Lösungen zustande, noch werden einzelne Unternehmen und weltweite Wirtschaftsstrukturen zum Besseren verändert.

Als Praktiker bin ich der Meinung: Die Lösung all unserer Probleme liegt greifbar nahe, nur die Interessenlage an grundlegenden Veränderungen liegt aus naheliegenden Gründen eher bei der Jugend, die sehr viel klarer erkennt, dass eher heute als morgen etwas Grundlegendes geschehen muss.

So sind heute die Macher von morgen auszubilden und Mauern zwischen ausschließlich theoretischem und praxisorientiertem Wissen einzureißen.

Neue Eliten aufzubauen, die mit aktuellem Denken und Verhalten sowohl die Wettbewerbsmuster insgesamt verändern, als auch die einzelnen Unternehmen den globalen Anforderungen anpassen.

Das ist mein Anliegen, packen wir's an.





Die neue Realität –  
Traumbild und Wirklichkeit

(12.02.11) Das 41. „Weltwirtschaftsforum“ – unter dem Motto: „Die neue Realität“ – ist Vergangenheit und damit auch alle Hoffnungen auf eine neue Gesellschafts- und Wirtschaftsordnung.

Es fehlt einerseits die Rohfassung praktikabler Rahmenbedingungen für ein weltweites Fairplay, als auch die wegweisenden Spielregeln partnerschaftlicher Beziehungen, im Kontext hilfeschender Unternehmen und irrationalen Hilfeleistungen.

Wenn nicht in Davos, wer sonst, stoppt die neuen Alchimisten, mit ihren rätselhaften, ausschließlich auf Kommerz ausgerichteten Mogelpackungen, durch die europäische Unternehmen Einbußen von 17,7 Mrd. Euro verkraften mussten.

So genannte „systemorientierte Architekturen“ (SOA) – die stellvertretend für tausende ähnlich obskurer Konstrukte – nicht nur an der Substanz hilfeschender Unternehmen zehren, sondern als ursächliche Ressourcenfresser, in den Unternehmen Unzufriedenheit, Unsicherheit, Konflikte, Stress und vielfältiges Fehlverhalten erzeugen.

Machenschaften, die allein der deutschen Wirtschaft jährlich 219 Mrd. Euro Verluste „bescheren“ (Quelle bekannt).

Eine „Realität“, mit der sich die betroffenen Unternehmen erst einmal auseinandersetzen müssen, um zu erkennen, auf was sie sich immer und immer wieder einlassen.

Und als Höhepunkt der Ungeheuerlichkeit verabschieden sich die Betreiber nach dem „Ableben“ von SOA respektlos mit den Worten: „Da haben wir gewaltig etwas angestiftet, ohne in letzter Konsequenz zu bedenken, ob wir Organisationen überfordern“ (Quelle bekannt).

Setzen die Verantwortlichen in den Unternehmen alle „Hebel in Bewegung“, um vor dem Kauf von Werkzeugen und Maschinen, eine hundertprozentige Funktionalität sicherzustellen, werden weit kostspieligere und komplexere Soft- und Hardwarestrukturen eher nach Wunschdenken beschafft.

Dass es sich dabei um die allseits bekannte „Büchse der Pandora“ handeln könnte, steht nicht zur Diskussion.

Ganz anders die Bewertung der Beraterunterstützung. Konventionelle Beraterstrukturen „beraten“. Das war schon immer so und wird auch so bleiben.

Nur lassen sich mit dieser Methode, veraltete Unternehmen, nicht annähernd den Anforderungen

neuer, weltweiter Markt- und Wirtschaftsstrukturen anpassen.

Aus jüngsten Pressemeldungen (Quelle bekannt) geht hervor, dass jede dritte Prozessoptimierung enttäuscht. Wenn schon konventionelle Prozessoptimierungen kläglich versagen, wie sollen ganzheitlich/systemische Unternehmensneuordnungen durch konventionelle Beratungsmuster realisiert werden?

Liegen doch die grundlegenden Unterschiede zwischen „konventioneller Beratung“ und der Realisierung zeitgemäßer Unternehmensneuordnungen darin:

- In Beratungsprojekten wird durch mehrere fachorientierte Berater viel geschrieben und so gut wie nichts realisiert.
- In ganzheitlich orientierten Unternehmensneuordnungen wird durch Unterstützung betriebseigener Mitarbeiterausschließlich realisiert und so gut wie nichts geschrieben.

Sind diese Unterscheidungsmerkmale bei allen Beteiligten angekommen und verinnerlicht, kann mit der Initiierung ganzheitlichen Denkens und Handelns begonnen werden.

Soweit die Realität veralteter Ordnungs- und Organisationsprinzipien und der Aussicht auf

grundlegende Wegmarkierungen in Richtung „neuer Realität“.

Ganzheitlich orientierte Unternehmensneuordnungen sind, wie meine vierzigjährige Neuordnungspraxis und fünfzehnjähriges Aufarbeiten organisationswissenschaftlicher Erkenntnisse zeigen, weder durch Einzelmaßnahmen, Schlagworte und endlose Experimente zu realisieren.

Um zu erreichen, was mir in vierzigjähriger Praxis gelang, sind abseits der Irrlehren Descartes: „Für den das materielle Universum aus einer Maschine bestand, die nur dann vollständig zu verstehen war, wenn man sie im Hinblick auf ihre kleinsten Teil untersuchte, grundlegend veränderte Denk- und Verhaltensmuster erforderlich.

Denn das, was Unternehmen brauchen, entsteht abseits konventioneller Alltagsroutinen, durch ganzheitlich/systemisches Denken und Handeln, dynamisch vernetzter Beziehungsmuster und wechselseitiger Abhängigkeiten und nicht auf der Grundlage kartesisch-newtonscher Theorien, die heute unser Leben und Wirken immer noch maßgeblich beeinflussen.

Ein Unternehmer der Möbelbranche, schreibt mir zum Thema: ...“Sie haben unsere Probleme nicht nur in kürzester Zeit behoben, sondern

durch die synergetischen Effekte zwischen optimaler Organisation und Informationstechnologie außerordentlich vereinfacht...

...Gegenüber der unüberschaubaren Informationsflut vor der Neuordnung und der Hilflosigkeit damit umzugehen, konnten wir nach der Neuordnung mit nur wenigen prozess- und entscheidungsrelevanten Informationen die Prozessabwicklung nahezu selbstregelnd steuern...!

Das heißt, dort zu beginnen, wo die „neue Realität“ ursprünglich begann: In den Kernzellen wirtschaftlicher Aktivitäten, den Unternehmen selbst. Davon ist auch eine Kollegin aus den USA überzeugt, in dem sie sagte: „...Halten sie ihr Gedankengut über ganzheitliche Neuordnungen fest, es geht sonst für immer verloren. ...Wer kennt sie nicht, sie sind einer der großen Fünf weltweit, die sich mit der Realisierung ganzheitlich orientierter Neuordnungen exzellent auskennen“.

Ein Gedankengut, mit dem ich mich ohnehin nur an Interessenten wende, die vor der wachsenden Problematik noch nicht resigniert haben und gewillt sind neue Wege zu gehen: Ballast abzuwerfen, Scheinwelten aufzulösen und über die Wege zur Neugestaltung, Strukturen aufzuzeigen, mit denen ein Optimum dessen erreicht werden kann,

um einer neuen Normalität näher zu kommen. Denn das, was in den Unternehmen getan werden muss, erfolgt abseits eingefahrener Gleise und konventioneller Alltagsroutine.

Es ist zwar schwierig, sich vom Denken in Teilen und Dingen zu verabschieden, aber nahezu unmöglich vom ganzheitlichen zum kartesischen Denken zurückzukehren.

Neuem Denken folgt adäquates Handeln und damit die erfolgreiche Abwehr gegen zunehmend aggressiver werdende „Geistheiler“ und Konkurrenten.

Dazu ein Fallbeispiel aus dem Möbelgroßhandel. Eigentlich sollte die Mannschaft in den Bereichen Warenbereitstellung und Verladung durch Einführung von Akkord „wieder auf Trab gebracht werden“. Bereits erste Eindrücke ließen erkennen: Mit Akkord sind die Probleme nicht zu lösen.

Die Überwindung von Altlasten, die als unübersehbare Quelle wild wuchernder Konfliktherde, das gesamte Unternehmen wie Krebsgeschwüre durchzog, erforderte grundlegende Veränderungen und beginnt für den „externen Auftragnehmer“ mit der Suche nach Schwachstellen, Störursachen und Engpässen.



Im Fallbeispiel begann die Neuordnung parallel mit den ersten Analyseergebnissen mit der Um- und Neugestaltung von Teilsystemen die bereits im frühen Projektstadium, für alle Beteiligten, sicht- und spürbare Ergebnisse erkennen lassen.

Mit der „neuen Auftragsformulierung“ besiegelten Geschäftsleitung und Betriebsrat die Einbeziehung betriebsinterner Mitarbeiter, die Neuordnung der Prozess- und Funktionsstrukturen, die Entwicklung individueller Anwendersoftware, den Softwarevergleich mit zeitgemäßen Standards und mögliche Sofortmaßnahmen zur Entlastung kritischer Prozesse.

Die Einbeziehung betriebseigener Mitarbeiter gehörte von Anfang an zur Projektgestaltung und hat sich – wie in allen andern Fallbeispielen – hervorragend bewährt.

Gründe dafür sind vielfältig und einleuchtend, denn betriebseigene Mitarbeiter –

- kennen ihr Unternehmen besser als Fremde,
- haben meist selbst schon über Veränderungen nachgedacht,
- können eigene Vorstellungen mit einbringen,
- kommunizieren nur mit dem externen Interimsmanager,
- erhalten umfassendes, auf die Bedürfnisse

ihrer neuen Funktion zugeschnittenes Wissen,

- tragen Teilerfolge an alle Beteiligten ungefiltert weiter und
- müssen später nicht mehr geschult werden.

Bereits im frühen Projektstadium akzeptierten alle Beteiligten ihr Umfeld als „neue Normalität“ und als wesentliche Grundlage des reibungslos funktionierenden Ganzen.

Aus zehn untereinander verfeindeten Abteilungen entstanden zwei teamorientierte Funktionsbereiche: A zur Befriedigung der Kundenwünsche und B zur Ergänzung der Warenverfügbarkeit.

Schon nach wenigen Wochen sprach keiner mehr über Abteilungen und sinnlose Befehlshierarchien.

Jeder betrachtete die veränderte Aufgabenstruktur als „neue Normalität“. Aus Frust wurde Freude, aus Feinden Freunde und erzwungener Langeweile motivierte Betriebsamkeit.

Neue Leistungsfreiräume entstanden durch Aufgabenbeschreibungen, Festlegung eindeutiger Kompetenzen, Verantwortung und Befugnisse und Unterstützung neu gestalteter, permanent verfügbarer Informationen.

Die Neugestaltung einheitlicher Daten- und Begriffsstrukturen trug entscheidend dazu bei die Selbstregelmechanismen datentechnisch unterstützte Prozessbe- und Verarbeitung zu optimieren.

Nach dem Motto: Erst die Optimierung der Prozessstrukturen, dann erst die damit verbundene Entwicklung der unternehmensindividuellen Anwendersoftware, hat sich in im vorliegenden, als auch in allen anderen Fallbeispielen außerordentlich bewährt.

Geeignete Datenbank-Management-Systeme vereinfachen den Selbstregelmechanismus informationstechnologischer Be- und Verarbeitung vor allem durch die sorgfältige Strukturierung neugestalteter Nummern und Begriffe, beispielsweise der Kunden-, Lieferanten-, Artikel-, Material-, Teile- Prozess- und Kostenstellenummern.

Durch zeitgemäße Datenbank-Management-Systeme werden die exorbitanten Aufwendungen zur Erstellung und Pflege auf ein kaum noch reduzierbares Maß minimiert.

Es lohnt sich darüber nachzudenken, denn an dieser Stelle handelt es sich einmal nicht um die Errichtung weiterer Scheinwelten, sondern um

die reale Optimierung bisher brachliegender High-Tech-Ressourcen.

Die neu entstandene „Teamkultur“ gehört ebenso, wie alle anderen, gleichrangigen Teilsysteme als Netzknoten zum optimal funktionierenden Ganzen.

Was vor der Neuordnung als „Utopie“ galt, wird nach der Neuordnung zur selbstverständlichen Normalität. Es wächst zusammen, was zusammen gehört.

Bei der Erfolgsbilanz – im Fallbeispiel Möbelgroßhandel – handelt es sich nicht nur um abstrakte Zahlen, sondern um die Zahlen verursachenden Ereignisse:

- Alle Störfelder, Schwachstellen und Prozessbehinderungen wurden beseitigt
- Prozesse u. Prozessstrukturen nach REFA-Grundsätzen optimiert und von 28% Leistungsgrad auf 82% angehoben
- Daten- und Begriffsstrukturen wurden vereinheitlicht und angepasst
- Informationsbe- und -verarbeitung durch unternehmensweite Vernetzung und „Individualsoftware“ zur selbstregelnden und synergetisch wirksamen Technologie aufgewertet

- Aufwändige und behindernde Macht-, Befehls- und Abteilungsstrukturen, in prozessorientierte Teams umgewandelt
- Aus ehemaligen Feindschaften wurden Freundschaften Stressfaktoren und Konfliktpotenzial auf ein Minimum reduziert.
- Produktqualität erhöht und auf hohem Niveau festgeschrieben

Die Leistungsbilanz zeigt – wie in allen Fallbeispielen – wie sich außergewöhnliche Neuordnungen in wenigen, jedoch eindrucksvollen Zahlen auswirken:

Statt durch „Akkord“ zusätzliche Probleme zu erzeugen, lösten sich eine Fülle Probleme im Vorfeld der Symptome von selber auf.



11. Januar 2012 Noch betrachtet sich Deutschland als Weltmeister im Handel mit Hochtechnologien. Wie lange noch? Was setzen wir neuen Wettbewerbern entgegen? Was tun wir, um unseren Vorsprung zu erhalten?

Zurzeit kennen wir in Deutschland, nur eine Lösungsrichtung: immer größere, stärkere, schnellere und damit teure Produktinnovationen, und das mit immer weniger Fachkräften, schwindender Motivation, nervenden Finanzkrisen, abnehmender Begeisterung und zunehmenden Ausfällen durch Overloading und Burnout.

Viele haben die eine oder andere Lösung, aber immer nur in unzusammenhängenden, oft interessenorientierten und ungeeigneten Teilsystemen.

### **Wozu brauchen wir grundlegende Neuordnungen?**

Im Augenblick stellen sich für die betroffenen Unternehmen die alles entscheidenden Fragen: Verlassen wir uns weiterhin ausschließlich auf die High-Tech-Exporterfolge, oder müssen wir weit mehr tun?

- Unsere technologischen Innovationen durch völlig neue Denk- und Verhaltensmuster normalisieren?

- Mehr auf kleine, schlagkräftigere Mittelständler setzen, um über synergetische Produktvernetzungen: schneller, flexibler, kostengünstiger und näher mit Kunden und Zulieferern zu operieren?
- Die untereinander vernetzten Mittelständler als gleichrangige Teilsysteme im Kontext des größeren Ganzen: zweck- und zielorientiert entsprechenden Anforderungen der Zeitzeichen neu ordnen?
- Die Gleichstellung aller vernetzten und voneinander abhängigen Funktionsbereiche in den Unternehmen durch Teamarbeit und weit mehr Handlungsfreiheit ausstatten?

Um in einer Welt zunehmender Wettbewerber (BRIC-Staaten) auch morgen noch mitzumischen und als gleichwertige Partner akzeptiert zu werden.

### **Auf welchen Wissens- und Erfahrungsgrundlage besteht das Modell?**

Bei der Vernetzung aller zweck- und zielorientierten Aussagen habe ich mich ebenso auf meine interdisziplinäre Ausbildung, mein umfassendes Erfahrungspotenzial und die Quellen theoretischer Wissensgrundlagen verlassen.

Darüber hinaus hat mein vierzigjährig, erfolgreiches Wirken als Interimsmanager und System



Consultant in Deutschland, die Aufmerksamkeit vieler ausländischer Unternehmen geweckt, wie beispielsweise das Staatlich Philippinische Werften Konsortium mit einem Vierjahresvertrag zur Neugestaltung im Hochseeschiffbau.

### **Auf welcher Grundlage und mit welcher Absicht kam das Schubäus Modell zustande?**

Eine Berufskollegin bat mich 1995, um die Neuordnung eines Großunternehmens in den USA. Ich hatte mich bereits aus dem aktiven Arbeitsleben verabschiedet. Mich interessierte jedoch: „Woher kennen mich die vielen Anrufer aus aller Welt, die mich immer wieder anfordern?“

Ihre Antwort glich einem Nobelpreis und wirkte entsprechend. Sie war der Meinung: „Who dont know you, you are one of the big five in the world. Halten sie ihr Gedankengut über ganzheitliche Neuordnungen fest, es geht sonst für immer verloren!“

Meine außerordentlichen Erfolge und das weltweite Interesse am Gedankengut „ganzheitlicher Neuorientierungen“ war der Auslöser für meine umfangreichen Recherchen zur Ergänzung und Abrundung meiner bisherigen praktischen Erfahrungen vor Ort, und der Aktualisierung meiner bis dato beschriebenen Fallbeispiele.

Ich wollte mehr über das (vernetzte) Umfeld meines Wirkens und meiner bisherigen Veröffentlichungen, Vorträge und Seminare wissen. Ich begann dieses Umfeld systematisch zu erforschen, um mein Erfahrungswissen durch wissenschaftliche Theorien, bereits erfolgte Aktivitäten in punkto „ganzheitlich/systemischer Neuorientierungen und den gegenläufigen Einschränkungen und Behinderungen auf die Spur zu kommen. Fragen zu stellen, warum –

- sind konventionelle Berater nicht in der Lage, um Unternehmen den neuen Anforderungen entsprechend an die Zeichen der Zeit anzupassen?
- eignen sich die oft richtigen, jedoch unausgereiften wissenschaftlichen Theorien nur selten zur Neuordnung unzeitgemäßer Unternehmensstrukturen?
- beeinflussen die Irrlehren Descartes und Newtons unser Denken auch heute noch, und schaffen unüberwindliche Hemmnisse zwischen Ausbildungsmustern und der Realität wirtschaftlicher Anforderungen?
- verhindern lobbyistische Strukturen sinnvolles und effektives Denken und Handeln in der Neuorientierung und in der Alltagsroutine?
- erzeugen informationstechnologische Systeme meist kostspielige u. nicht endende

Experimente in den Unternehmen, und warum betrachte alle derartige Konflikte als selbstverständlich?

- wachsen in den Unternehmen: Frust, Unlust, Demotivation, Druck, Fehlleistungen, damit verbundene Ausfälle und Kosten von jährlich insgesamt 363 Mrd. € allein in den deutschen Unternehmen?
- suchen immer mehr Unternehmen nach Lösungen, nur nicht nach der einzig Richtigen?
- bewegen sich Unternehmen in ihren Handlungsspielräumen so unendlich schwerfällig und unflexibel?
- sind in der Zwischenzeit alle Beteiligten der Meinung: das bestehende Chaos könne nur durch Vorgehensweisen gelöst werden, die auf konventionellen Denkmustern beruhen?
- wird durch all die vergeblichen Bemühungen das Chaos immer nur noch größer?

All diese Fragen sind im Schubäus Modell durch sorgfältig eruierte und miteinander ausgewogene und vernetzte Lösungsmuster beantwortet.

Es gibt für alles Erklärungen, Hinweise und realisierbare Vorgehensmuster zur Neugestaltung der Unternehmen im Kontext des jeweils größeren Ganzen: den peripheren Systemen und de-

ren Wechselbeziehungen zu- und untereinander. Und das in einer Welt abseits kartesianischer Irrlehren, in weit einfachen und übersichtlichen Strukturen auf der Basis synergetischer Zusammenhänge, dynamisch vernetzter Beziehungsmuster, wechselseitiger Abhängigkeiten, kybernetischer, kausaler und symbiotischer Wirkmechanismen.

### **Kann das Schubäus Modell zunächst die deutsche Wirtschaft den weltweiten Wettbewerbsmustern sinnvoll anpassen?**

Zunächst einmal eröffnet – aufgrund über Jahrzehnte gesammelter Erfahrungen und wissenschaftlicher Erkenntnisse – zeichnet das Modell ein Bild von erschreckender Blauäugigkeit, mit der nahezu alle Beteiligten glauben, dass sich alle Probleme irgendwann von selbst „in Luft“ auflösen.

Die Neuordnungsgrundlagen im Schubäus Modell sind unwiderlegbar dokumentiert und stehen allen Interessierten, unter gegebenen Voraussetzungen, uneingeschränkt zur Verfügung.

Über die individuellen Voraussetzungen zur Anpassung der Denk- und Verhaltensmuster an die jeweiligen Anforderungen und Ergebnisse können wir zum gegebenen Zeitpunkt, erste Gespräche führen.



Mit ganzheitlichem Denken  
und Handeln...

(17.01.12) ...lassen sich nahezu alle Probleme, die zurzeit weltweit grassieren, lösen. Vor allem dann, wenn wir die Angst vor komplexen Systemen verlieren, und erkennen: Komplex sind nur von Menschen geschaffene, aus einzelnen Dingen und Teilen bestehende künstliche Systeme.

Nur, die reichen schon heute nicht mehr aus, um sich mit veränderten Wettbewerbsbedingungen erfolgreich auseinandersetzen zu können. Es gibt Lösungen, um den Zerfall unserer Lebensgewohnheiten zu stoppen.

Nur sind damit – vor allem für die Unternehmen – Voraussetzungen verbunden, die alle Beteiligten erst einmal verinnerlichen und akzeptieren müssen: ganzheitlich vernetztes Denken und Handeln.

Durch Neuordnung der Unternehmen, verlieren auf dieser Basis problembehaftete Altstrukturen ihre Komplexität. Werden nach der Neuordnung einfacher, übersichtlicher und weit effizienter als kaum noch beherrschbare Gegenwartsstrukturen (Unternehmen).

### **1. Voraussetzungen und Vortragsinhalte**

Vortragsinhalte basieren auf der interdisziplinären Ausbildung des Moderators K. H. Schubäus, seiner vierzigjährigen Erfahrung als Interimsmanager und der anschließend fünfzehnjährigen

Grundlagenforschung über systemisches Denken. Das umfassende und tief greifende Themenspektrum beinhaltet ganzheitlich orientiertes, dynamisch vernetztes Denken und Handeln in vernetzten Systemen (Unternehmen).

Der Moderator referiert und diskutiert über:

- zeitnahe, unumkehrbar, globale Anforderungs- und Wettbewerbsmuster
- veraltete und zukünftige Unternehmensstrukturen
- Denken in „nicht sichtbaren“ dynamischen Beziehungen und Wechselwirkungen im Vergleich zum Denken in „sichtbaren“ Dingen und Teilen wie wir sie seit Jahrhunderten erleben
- Vorgehensweisen und Voraussetzungen zur ganzheitlichen Neugestaltung: Alt gegen Neu
- Vergleiche zwischen alten und neuen Prozess-, Funktions-, Informations- und Kommunikationsstrukturen, Freiräumen, Kompetenzen, Aufgaben und Befugnissen, sowie alten und neuen Ergebnissen

## **2. Aus der Praxis für die Praxis**

Sie haben die einmalige Gelegenheit durch einen weltweit bekannten Profi zu erfahren, wie sich das Umfeld im und um Ihr Unternehmen zurzeit grundlegend verändert und



- wie Sie sich als Unternehmer den Veränderungen nachhaltig anpassen können.
- auf welcher Basis Sie künftige Entscheidungen treffen, um sich veränderten Wettbewerbsmustern und Anforderungen entsprechend anpassen können.

Der Autor vermittelt, dass

- Eigeninitiativen die bestehenden Probleme nur noch vergrößern
- konventionelle Berater nur selten in der Lage sind, ganzheitliche Neuordnungen zu realisieren
- konventionelle Anwendersoftware-Standards weit davon entfernt sind organisatorische und kommunikative Unzulänglichkeiten zu beseitigen
- Laborieren an Symptomen meist nur zusätzliche Probleme erzeugt
- Raftingtouren und Klettergärten nicht dazu beitragen, ganzheitlich orientierte Neuordnungen zu realisieren
- Theoretiker durchaus wissen, was getan werden müsste. Nur sind weder sie, noch ihre Ausbildungsmuster in der Lage, wirkungsvolle Lösungsmuster in der Praxis zu realisieren.
- zum vernetzten Denken nicht mehr Infor-

mationen, sondern deren richtige Auswahl erforderlich ist

- das, was heute noch durch ausgeprägte Befehlsstrukturen mühsam in Gang gehalten wird, durch Vernetzung der Prozess- und Funktionsstrukturen automatisch in Selbstregelmechanismen übergeht
- Theoretiker davon ausgehen, Unternehmer könnten als „Beraterprofis“, ihr Unternehmen den veränderten Anforderungen anpassen.

Theoretiker gehen allerdings dann auch davon aus, dass Unternehmer auch als Chirurg, Architekt, Steuerberater, Pfarrer und Psychiater tätig werden können.

### **3. Grundsätzlich gilt:**

Erfahrungswissen ist „auf dem Papier“ nahezu identisch mit den neuesten Erkenntnissen bedeutender Natur- und Organisationswissenschaftler wie beispielsweise Frederic Vester, Fritjof Capra, Albert Kieser und Tom Peters, um einige zu nennen.

Nur, Theorien enden dort, wo die Praxis beginnt. Mit diesem Wissen ist bisher nicht ein Unternehmen den Anforderungen veränderter Wettbewerbsmuster angepasst worden. Warum?

Die Wissenschaft:

- befasst sich zwar verbal mit weichen Fakten wie z. B.: mit einer Reihe von Konflikten, Zerwürfnissen und Streitereien
- geht auch davon aus, dass Probleme nur durch qualifizierte Experten zu lösen sind. Deren Kenntnisse enden jedoch an den Grenzen ihres Fachwissens und das reicht für ganzheitliche Lösungen bei weitem nicht aus.

### **In der Praxis:**

- sind beispielsweise die unendliche Vielzahl individueller Fehlhandlungen, Konflikte, Zerwürfnisse und Streitereien, Systemkomponenten, die gleichrangig mit harten Fakten (Zahlen, Statistiken, Mittel) fest im Neuordnungsprojekt verankert sind
- wurden im Gegensatz zu theoretischen Ansätzen, ganzheitlich orientierte Unternehmensneuordnungen bisher nur dann erfolgreich realisiert, wenn alle dazu erforderlichen Voraussetzungen, wie interdisziplinäre Ausbildung und langjährige praktische Erfahrung vorlagen.

### **Neue Unternehmensstrukturen...**

...funktionieren seit Jahrzehnten mit außerordentlicher Effizienz und Flexibilität im Einklang mit den Anforderungen globaler Wettbewerbsmuster.

Dieses Erfahrungswissen möchte ich Ihnen

- anhand herausragender Fallbeispiele aus unterschiedlichen Branchen und Größenordnungen und
- aufgrund vertrauensvoll, partnerschaftlicher Beziehungen zu einer Vielzahl Unternehmen vermitteln.



Die Angst geht um...  
...und wie wir damit fertig  
werden können

(11.03.12) Wir stehen an der Schwelle grundlegender Veränderungen, auf die wir nicht annähernd vorbereitet sind. Das einst sichere Netz der Sozialen Marktwirtschaft verliert zunehmend an Bedeutung und hinterlässt Ratlosigkeit und Ängste.

Noch sonnen wir uns im Glanz hochtechnologischer Außenhandelsüberschüsse, wie lange noch?

Durch Abwarten und Resignation verpassen wir nicht nur den Anschluss an eine neue Weltordnung, sondern zerfallen in die Bedeutungslosigkeit geduldeter Kleinstaaten.

Noch sind wir in der Lage, uns den veränderten, weltweiten Wettbewerbsmustern nicht nur anzupassen, sondern auch weiterhin eine tonangebende Rolle in der Weltwirtschaft zu spielen.

Nur, die Zeit ist überreif, um die Gelegenheit zur Anpassung an eine neue Weltordnung zu initiieren.

Dazu ein paar nicht alltägliche Hinweise, Stellungnahmen, Einwände und Richtigstellungen zum Thema: „Warum müssen wir uns einem unaufhaltsamen Wandel anpassen?“

*Eine längst überfällige Aufklärung in einer Zeit offener Fragen, unbewältigter Konflikte und zunehmender Ängste!*

**Schubäus:** Mit dem Interview reagiere ich auf eine Pressemitteilung mit dem Wortlaut: „...jedes dritte Kind hat Angst, als Erwachsener einmal arm oder arbeitslos zu sein.“

Ich musste nicht lange suchen, um eine aus der Vielzahl möglicher Antworten eine dazu passende zu finden.

Unter dem Titel: „Harte Zeiten für Chinas Funktionäre“, wird in einem anderen Medienbericht darauf hingewiesen: „Um die heimische Autoindustrie zu schützen, sollen sie keine „Ausländer“ mehr kaufen. Statt BMW oder Mercedes, sollen künftig Autos von FAW, Dongfeng oder Jiangling gekauft werden.“

Man braucht kein Hellseher zu sein, um daraus schlüssig abzuleiten, für wen in den nächsten Jahren harte Zeiten anbrechen. Vor allem dann, wenn China im Schiff- und Flugzeugbau, in Solar- und Informationstechnologien und vielen anderen Branchen unübersehbare Zeichen dafür setzen, was sie bereits heute können, um zu zeigen wer künftig das Sagen hat.



*Ganz nach dem Vorbild der Japaner, in Sachen Autos, Fototechnik, Fernseher und Informationstechnologie!*

**Schubäus:** Ja, nur weit umfangreicher und auch in Produktionsstätten in unserem Land. Wir können das nicht verhindern, müssen uns jedoch rechtzeitig darauf einstellen.

*Sie befassen sich seit Jahrzehnten – wie kein anderer – mit Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft. Was muss geschehen, damit wir im Westen den Anschluss nicht verpassen?*

**Schubäus:** Wir müssen verhindern, dass unser jetzt schon überreguliertes Wirken einerseits und unsere Trägheit gegenüber Veränderungen andererseits, nicht auch noch durch Einwirkungen fremder Kulturen völlig aus dem Gleichgewicht gerät.

Schon seit Jahren habe ich mich in der Praxis darauf vorbereiten können, geeignete Möglichkeiten zur grundlegenden Neuorientierung unserer Wirtschaftssysteme mit außerordentlichem Erfolg zu realisieren.

Nur kann man derartige Lösungsmuster nicht auf der sophistischen Grundlage kartesischer Irrlehren, und damit verbundener, allgemein üblicher Denkmuster installieren.

*Was sind aus Ihrer Sicht die Gründe zur zwingenden Anpassung unserer Wirtschaft an die Zeichen der Zeit?*

**Schubäus:** Zunächst einmal die Art und Weise, mit der ehemalige Schwellenländer ihr Konkurrenzverhalten auf den Weltmärkten ausbauen. Zum anderen unsere Blauäugigkeit und offensichtlichen Schwächen damit umzugehen.

Während China mit einem außergewöhnlichen Finanzpolster seine Wirtschaftsleistung – nicht zuletzt mit unserem Know-how – enorm forciert, nehmen im Gegensatz dazu unsere Staatsschulden katastrophale Ausmaße an.

Damit nicht genug, betragen die Verluste durch krankmachende Konflikte, Spannungen, Zerwürfnisse und Konfrontationen in der deutschen Wirtschaft Jahr für Jahr 363 Mrd. €. (Quelle bekannt).

Die damit verbundenen sichtbaren Auswirkungen nehmen inzwischen bedrohliche Ausprägungen an. Die AOK berichtet im HB vom 5. 11. 2011 von 1,8 Millionen Burnout-Kranken, den damit zusammenhängenden Fehlzeiten und Behandlungskosten.

*Und das wird durch die Medien immer nur bruchstückhaft vermittelt, ohne die realen Zusammenhänge zu erläutern?*

**Schubäus:** Vieles wird als Details durch die allgegenwärtigen Medien vermittelt. Nur wer versteht die damit verbundenen, bedrohlichen Zusammenhänge, gegen die sich niemand wehren kann.

Ängste entstehen in der Regel nicht durch offensichtliche Bedrohungen gegen die man sich wappnen kann. Ängste und Sorgen entstehen durch Ahnungen und vage Vorstellungen mit dem Versuch: zwischen den einzelnen Bruchstücken die Wahrheit zu erkennen.

Die Vielfalt unterschiedlicher Meinungen, Vorgehensweisen und Interessen trägt nicht dazu bei, aus der Enge bestehender Konflikte auszubrechen. Was viele auch gar nicht wollen.

Nur, wenn wir uns nicht bald der Realität sich rasant verändernder, weltweiter Ordnungsprinzipien stellen, regeln andere das für uns.

Mit Rüdiger Safranski (HB 23. Dez 2005) bin ich der Meinung: „Der Gesellschaftsvertrag, der bisher gegolten hat und den wir „Soziale Marktwirtschaft“ nennen, verliert an Kraft. Wir befinden uns in einem neuen Prozess, weil sich die Situation dramatisch verändert.

Wir Deutsche haben das Risiko vor uns, zu Verlierern zu werden. Die Regierung (wir alle) müs-

sen begreifen, dass unsere Zukunft von der Generation abhängt, die jetzt heranwächst.

Die Frage ist heute, ob die neue Generation noch hinreichend ausgebildet und gebildet ist, um in der Globalisierung zu bestehen. Das scheint mir (Safranski) in der ganzen Dramatik noch nicht erkannt worden zu sein.“

*Problem erkannt. Fehlt nur noch der geeignete Problemlösungsansatz!*

**Schubäus:** So ist es.

*Sie betiteln Ihr Statement mit: „Die Angst geht um“. Um welchen Stellenwert geht es bei dieser Aussage?*

**Schubäus:** Zunächst einmal sind Sorgen und Ängste alles entscheidende Motivationskiller. Wer Angst vor „irgendetwas“ hat, ist nicht in der Lage kreativ und motiviert zu Denken und zu handeln, geschweige denn, gegen massive Widerstände, grundlegend Neues durchzusetzen.

Was mich zum Schreiben veranlasst, ist die Mitteilung der Landesbausparkasse Hessen-Thüringen vom 9. Febr. 2012 und deren Studie, in der rund 10.000 Kinder im Alter zwischen 9 und 14 Jahren in Deutschland befragt wurden. Laut

dieser Studie: hat jedes dritte Kind Angst, als Erwachsener einmal arm oder arbeitslos zu sein. Für mich ist das ein erschütternder Beweis dafür, in welcher auswegloser Situation wir uns in einer Zeit, in der wir zwingend – wie seinerzeit nach 1945 – auf die heranwachsende Jugend angewiesen sind, diesen letzten Hoffnungsschimmer auch noch begraben müssen.

Vor allem vor dem Hintergrund in dem der zuständige Sozialminister verkündet: „Die Furcht sei geprägt durch Gespräche in den Familien und Medien. Um Kindern diese Angst zu nehmen, müsse ihnen vermittelt werden, dass Bildung dieses Schicksal abwenden kann!“

Auf gut deutsch: „Sagt euren Kindern, dass durch Bildung alle Ängste verschwinden, weil Bildung – wie wir sie zurzeit in Deutschland erleben – weltweit all die Probleme löst, um die sich nicht nur Kinder ernsthaft Sorgen machen.“

*Das sehen Sie aufgrund Ihrer jahrzehntelangen Erfahrungen anders?*

**Schubäus:** Ja, denn derartige Betrachtungsweisen haben nur den Zweck, bestehende Versäumnisse, Unzulänglichkeiten, Fehler und Mängel für die Ewigkeit zu konservieren um auf diese Weise liebgewordene Gewohnheiten abzusichern und

zwingend erforderliche Veränderungen zu verhindern.

*Diese ebenso richtige, wie notwendige Sichtweise hat sich bei den Zuständigen noch nicht durchgesetzt?*

**Schubäus:** Und darin besteht das eigentliche Problem. Denn solange Bildung und Ausbildung – aus der Sicht kartesischer Irrlehren – sich ausschließlich mit sich selbst beschäftigt, bleibt es ein eigenständiges, in sich geschlossenes Stoffgebiet mit Curricula (Lehrplänen) von vorgestern, eigenen Ritualen und institutionalisierten Einschränkungen.

Um es mit Frederic Vesters Worten auszudrücken: „Unser Denken wird seit den Klosterschulen des Mittelalters auf die verbal abstrakte Verarbeitung der Umwelt beschränkt.“

Jugendliche werden zu lebenslänglichen Lernkrüppeln gemacht, die jene so wichtige Fähigkeit eines Lebewesens verloren haben, mit einer sich ständig verändernden Umwelt in lernendem Austausch zu bleiben.

Wie sollen unsere Kinder je erfahren, welche Vergnügen es bedeutet, Wissensfakten zu kombinieren, in Zusammenhänge zu bringen, Verbin-

dungen herzustellen und von einem Fach zum anderen zu springen.“

In zahlreichen Fächern – so Michael LeBoeuf – gibt man uns ständig Aufgaben, die uns darauf vorbereiten zu analysieren, zu bewerten und zu kritisieren. Aber fast nie erhalten wir Möglichkeiten, unsere kreativen Fähigkeiten zu entdecken und zu üben.

Man lehrt uns wie wir denken sollen, aber nur selten, wenn überhaupt einmal, wie wir völlig neue Denkansätze und Lösungen entwickeln können.

Und wenn wir – laut Einstein – die Ereignisse der Hemisphärenforschung (Hirnforschung) im Zusammenhang mit unserer Erziehung betrachten, entwickeln wir nur unsere linke Hirnhälfte, während die rechte Seite unterdrückt und ignoriert wird.

Und mit John J. Plomp bin ich der Meinung: „Wir wissen, das Kinder reif werden wenn sie Fragen stellen auf die es plausible Antworten gibt. Wenn Kinder zur Schule gehen schwindet die Phantasie.“

Mit all diesen Ungereimtheiten werden Schüler aller Altersklassen (und nicht nur die) tagtäglich

konfrontiert, und doch müssen sie sich dem für sie Unbegreiflichen, lebenslänglich auseinandersetzen.

*Statt zu kreativen, wachen Menschen, werden Jugendliche auf diese Weise zu lebenslänglichen Lernbehinderten gemacht.*

**Schubäus:** LeBoeuf dazu: „Kreativ wache Menschen scheinen zu einer anderen Gattung zu gehören oder vielleicht zu einer höheren Evolutionsstufe. Sie sehen nicht nur das Bestehende, sondern auch das, was sein könnte. Und eben das sind die Hauptmerkmale, die Menschen voneinander unterscheiden.“

In seinem Buch: Denken, Lernen, schreibt Frederic Vester: „Alle sind wir in der Schule zu Einzelkämpfern erzogen worden: Zum nicht vorsagen, nicht helfen und nicht abschreiben. Ein zutiefst lebensfeindliches Verhalten für Menschen, die aufgrund ihrer genetischen Ausstattung nur in Gruppen überleben können.“

*Und das bezieht sich nicht nur auf Menschen, sondern auch auf von Menschen errichtete Systeme?*

**Schubäus:** So ist es. In unserem aggressiven, gewaltbereiten, zerstörerischen und von Interessenkonflikten infiltrierten Lebensumfeld geht



es immer nur darum, wie kann ich meine (un-sere) Interessen mit welchen Tricks und Verhaltensmuster gegenüber anderen Menschen oder Gruppen durchsetzen.

*Eine von Menschen für Menschen gemachte Welt, in der uns nichts anderes einfiel, als sich mit Andersdenkenden anzulegen, statt gemeinsame Ziele zu verfolgen!*

**Schubäus:** Sie haben die Situation treffend interpretiert!

*Wie beurteilen Sie die Organisationswissenschaft in ihrer Aufgabenstellung zur systemischen Neuorientierung?*

**Schubäus:** Wissenschaftler selbst, sind der Meinung: „Wenn die Einheit in der Gesamtheit nicht erkannt wird, dann entstehen Unwissenheit und Scheinwelten. Denn alle Phänomene in der Welt sind nur die illusorischen Manifestationen des Verstandes und haben keine eigene Realität.

Wie denken an Dinge und Vorgänge, statt an den absoluten Fluss? Das Leben ist kein Ding und kein Zustand eines Dinges, sondern kontinuierliche Bewegung oder Wandlung. Unsere Untersuchungen des modernen physikalischen Weltbildes haben wiederholt gezeigt, dass die Vorstellung

von „Grundbausteinen“ in der Materie nicht länger zu halten ist.

Es ist an der Zeit diese Erkenntnis auch in der Ökonomie umzusetzen.

Was lt. Prof. Dr. Kieser (Buch, Organisationstheorie) nicht ansatzweise erkennbar ist.

All diese Entwicklungen zeigen deutlich, dass wir das mechanistische Bild (Descartes und Newtons Weltbild) von den Grundbausteinen aufgeben müssen. Noch scheuen viele Physiker davor zurück.

*Wie sehen sich einzelne Wissenschaftler im Labyrinth ihrer Aktivitäten?*

**Schubäus:** Das Unbehagen der Wissenschaftler angesichts des bestehenden Wissenschaftsbetriebs und seiner oft fehlenden Sinngebung wächst zusehends.

Die Stimmen derjenigen, die mit ihrer bisherigen Rolle nicht mehr zufrieden sind mehren sich.

Der Biologe George Wald beschreibt die Situation mit den Worten: „Sind wir Wissenschaftler nur deswegen auf der Welt um zu studieren, zu messen und zu registrieren, währen die Menschheit im Abgrund versinkt.“

Sind wir nur passive und objektive Zeugen all dieser Zerstörung, ohne je versuchen zu wollen das zu verhindern. Mir genügt diese Rolle nicht!“

*Erkenntnisse, die kaum dazu beitragen Ängste zu reduzieren. Wie wirken sich diese Erkenntnisse auf die Unternehmen aus?*

**Schubäus:** Unternehmen wissen seit Jahrzehnten, dass sie in punkto Neuordnung, von der Organisationswissenschaft nichts erwarten können.

In seinem Buch Organisationstheorien zitiert Prof. Dr. Alfred Kieser: „Die Erarbeitung neuer Lösungen auf dem Wege der Verständigung (zwischen Wissenschaft und Wirtschaft), scheitert an der Komplexität der Organisationsstrukturen (in der Wirtschaft).“

In Wirklichkeit geht es nicht um komplexe Organisationen, sondern um die Komplexität traditionell-konventioneller Unternehmen. Organisationen – falls auch nur ansatzweise vorhanden – werden in nahezu allen Unternehmen durch aufwendige Macht- und Befehlshierarchien kompensiert.

Aus dieser Konstellation werden Unternehmen durch Druck, Drohungen und Lautstärke und

nicht durch plan- und sinnvolles Handeln gesteuert.

Auf dieser Basis entstehen ebenso exorbitante Verluste wie Ausfälle durch Overloading und Burnout – und das nicht nur in der Wirtschaft.

*Sie sind mit dem Gedankengut des Schubäus Modells in der Lage, die derzeitige Desorganisation in ein für alle harmonisches Miteinander umzuwandeln?*

**Schubäus:** Mit Sicherheit, falls die erforderlichen Voraussetzungen den Anforderungen angemessen entsprechen, lassen sich die in den Unternehmen erzielten Synergieeffekte auf alle peripheren Gesellschaftssysteme problemlos übertragen.

Denn Bildung und Ausbildung, Wissenschaft, Produktion, Handel, Dienstleister, Handwerk, Finanzwirtschaft oder staatliche Einrichtungen, alle haben eines gemeinsam, sie sind von Menschen für Menschen errichtete Teilsysteme innerhalb des jeweils größeren Ganzen.

Sie sind ebenso aufeinander angewiesen, wie die Organe als Teilsysteme im menschlichen Körper. Denn dort trägt jede noch so kleine Zelle als lebenserhaltendes Teilsystem durch seine spezifischen Aufgaben dazu bei, Leben zu ermöglichen und zu erhalten.

Auf diese Weise erfüllt wiederum der Mensch seinen Zweck als Teilsystem in der Gesellschaft. Einer für alle, alle für einen.

*Und eben das, was wir von unseren Organen als selbstverständlich voraussetzen: „Die Erfüllung ihrer ureigensten Aufgaben im harmonischen Zusammenwirken aller Teilsysteme“, erleben wir in von Menschen errichteten Systemen tagtäglich als disharmonische Ungleichgewichte. Vermeidbare Zustände?*

**Schubäus:** Ja. Allerdings nur mit Lösungsansätzen, die sich seit Jahrzehnten in einer Vielzahl Unternehmen bewähren, den Grundprinzipien ganzheitlich/systemischen Denkens und Handelns.

Lassen sich Ihre seit Jahrzehnten mit außerordentlichem Erfolg realisierten Fallbeispiele auch in anderen sozialen Strukturen anwenden?

**Schubäus:** Ja, denn die Grundphilosophie systemisch vernetzter Muster basiert seit „Beginn an“ auf den biogenetischen Wirkmechanismen dynamisch vernetzter Beziehungsmuster und wechselseitiger Abhängigkeiten, und das in ganz kleinen und ganz großen Lebensbereichen.

Ohne die Anwendung dieser Regelmechanismen

hätte ich keines der Unternehmen erfolgreich neu strukturieren können.

Nur, an welcher Stelle wird biogenetisches Zusammenwirken und die Technik der Umsetzung in soziale Strukturen gelehrt?

Wo erhalten Linksdenker Wissensgrundlagen über dynamisch vernetzte Beziehungsmuster und wechselseitige Abhängigkeiten?

Wo wird ganzheitliches Denken und Handeln vermittelt?

Wo erfahren Jugendliche, dass Leben und Bewegung in kosmischen Größenordnungen ebenso abläuft wie in den kleinsten lebenden Zellen?

Wer diese Grundmuster versteht und verinnerlicht wird erkennen, dass die Neugestaltung und Anpassung sozialer Systeme durch das Klein/Klein konventioneller Denkmuster niemals zustande kommt.

Wir müssen weg vom Denken in abgegrenzten Bereichen, lieb gewordenen Gewohnheiten, immer mehr, größer und komplizierteren Technologien und hin zum Denken in kybernetischen Systemen und synergetischen Zusammenhängen, den eigentlichen Grundlagen unseres Daseins.

Weg vom Stress und gewalttätigen Gegeneinander, hin zum überschaubaren, einfacheren und friedlicheren Miteinander.

Denn das, was Wirtschaft und Gesellschaft im veränderten Wettbewerbsverhalten zu anderen Staaten brauchen, sind fachübergreifend, ganzheitlich/systemisches Denken und Kenntnisse über dynamisch vernetzte Beziehungsmuster und Wissen über synergetische, symbiotische, kausale und kybernetische Wirkzusammenhänge.

*Sind das die zu erfüllenden Voraussetzungen zur Neugestaltung einer neuen Generation mündiger Bürger?*

**Schubäus:** Das Schubäus Modell betrachte ich als Nachlagewerk für kommende Generationen. Um erforderliche Veränderungen schon heute zu initiieren, sind konkrete Maßnahmen erforderlich.

Denn bis Linksdenker auf das Denken mit beiden Hirnhälften umgepolt sind, können wir nicht warten. Das regelt sich im Laufe der kommenden Jahre so und so.

Was ich zur Neuordnungen konventionell orientierter Unternehmen zunächst einmal brauche, sind geeignete Mitstreiter, denen ich vermitteln

kann, wie Teilsysteme innerhalb des jeweils größeren Ganzen strukturiert sind.

Woraus ihre „Bringschuld“ gegenüber andern Teilsystemen besteht und was im Detail zur Aufgabenerfüllung notwendig ist, damit das Ganze funktioniert.

Erst wenn alle Beteiligten mit Begeisterung erkennen „Das ist es.“, können das Unternehmen Schritt für Schritt, von einer zur anderen Teillösung zu einem funktional Ganzen, neu gestalten.

Das heißt: Durch analysieren der Konfliktpotenziale, Störfelder und Probleme, einschließlich deren Ursachen, werden Maßnahmen und Prioritäten zur Neugestaltung der Teilsysteme und deren Integration zum Ganzen festgelegt und sukzessive realisiert.

*Jeder Einzelne und jedes Team ist aufgrund der Aufgabenstellung und Kompetenzen in der Tagesroutine für ihr Handeln voll verantwortlich.*

*Nur so kann es gehen!*

**Schubäus:** Der Unternehmer Hans Holighaus schreibt mir dazu: „Sie haben unsere Probleme nicht nur in kürzester Zeit behoben, sondern durch die synergetischen Effekte zwischen optimaler Organisation und Informationstechnologie, außerordentlich vereinfacht.“



Gegenüber der unüberschaubaren Informationsflut vor der Neuordnung und der Hilflosigkeit damit umzugehen, konnten wir nach der Neuordnung mit nur wenigen prozess- und entscheidungsrelevanten Informationen und Daten, die Prozessabwicklung nahezu selbstregelnd steuern...“

*Und auf dieser Basis wollen Sie künftigen Generationen ein sinnvoller Leben und arbeiten zusichern?*

**Schubäus:** Zumindest starten, und das auf professioneller Basis. Entweder so, oder gar nicht. Denn durch ganzheitliches Denken und Handeln lassen sich die Ziele erreichen, um der Jugend eine Zukunft zu erschließen, in der sie ohne Armut, Arbeitslosigkeit und Fremdbestimmung auch in Zukunft da weitermachen kann, wo mit meiner Unterstützung nicht mehr zu rechnen ist.



(29.03.12) Das Ergebnis des ARD Interviews zwischen Jauch und seinen Partnern am 25. März 2012 unter dem Thema: „Burnout“ weist zusammenfassend darauf hin: Das Ausgebranntsein der Unternehmenslenker und deren Mitarbeiter beruht auf der rasch zunehmenden Komplexität der Organisationsstrukturen.

An die Adresse der betroffenen Unternehmer gerichtet heißt das: „Nach dem Ihr die Ursachen kennt, wisst Ihr was zu tun ist.“ Die Unternehmer werden antworten: „Wir haben all die Jahre nichts anderes getan.“

Nur das Tun allein reicht nicht, es kommt auf die richtige Methode an. Und da hapert's – wie die rasant zunehmenden Burnout-Fälle zeigen – dann doch beachtlich.

Denn von Systemorientierung, Denken und Handeln in Zusammenhängen, dynamisch vernetzten Beziehungsmustern, wechselseitigen Abhängigkeiten und synergetischen Wirkprinzipen, hat die Mehrheit der Unternehmer noch nie etwas gehört.

An Symptomen zu laborieren ist und bleibt immer noch die beliebteste Problem-Lösungs-Methode. Nur, die führt, parallel zu den rasant steigenden Burnout-Fällen ebenso rasant ins endgültige Aus der Unternehmen.

Es geht auch anders. Vor allem dort, wo Menschen in Systemen tätig sind, die neben höchster Leistungsbereitschaft auch Verantwortung und die Einhaltung der jeweils geltenden Regelwerke von allen Beteiligten erwarten: In einer Vielzahl herausragender Orchester, Luftverkehrsgesellschaften und bereits seit Jahrzehnten ganzheitlich neugeordneten Produktions-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen.

Wie sind derartige Systeme organisiert, wie funktionieren sie, warum sind dort Burnout-Syndrome nahezu unbekannt?

Betrachtet man das Orchester von Andre Rieu, fällt zunächst einmal die bunte Vielfalt unterschiedlicher Profis als Bläser, Streicher, Flötisten, Schlagzeuger und anderer Musiker auf.

Und doch wirken sie vor zahlendem Publikum, wie ein sorgfältig aufeinander abgestimmtes Ganzes mit seinem unverwechselbaren Sound.

Hier stimmt alles. Alle folgen äußerst diszipliniert den Spielregeln und Erfolgsprinzipien des mit großer Sorgfalt aufeinander abgestimmten Systems, dem harmonischen Miteinander, der Freude am Musizieren und dem Publikum in höchster Vollendung zu gefallen.

Hier wird in höchster Vollendung praktiziert, was in der Wirtschaft nur dort funktioniert, wo ganzheitliches Denken und Handeln seit Jahrzehnten zur Tagesordnung gehört.

Betrachtet man das Orchester als Teilsystem, gehören Bühnenbilder, Beleuchtung, Räumlichkeiten, Bestuhlung, Logistik, Neuinszenierungen, Marketingaktivitäten und Verwaltungsaufgaben als weitere Teilsysteme zum größeren Ganzen unter dem Begriff: Andre Rieu.

Angenommen auch nur eine/einer spielt falsch?  
Nicht auszudenken.

Und in den Unternehmen gehört „Falschspielen“ zur gewohnten Tagesordnung. Ursprünge, aus denen sich zunehmend Wettkampfarenen und Rückzugsgebiete für junge Wilde und Emporkömmlinge, Versuchslabors für gigantische Softwarestandards und dilettantische Berater-spielchen, Spielwiesen für Karrieretypen, Macht-besessene und Chaoten, Versorgungs- und Zahlstellen für Unqualifizierte, Brutstätten für Konflikte, Zerwürfnisse und Zerfall und mit zunehmendem Tempo Krankheitsbilder wie Burn-out entwickeln.

Am Beispiel Luftverkehr zeigen sich adäquate Muster im Vergleich zu Orchestern. Auch hier

sorgen optimale Systemstrukturen im Kontext eindeutig definierter Ziele für optimale Prozess-, Funktions- und Informationsabläufe. Sicherheit und Verlässlichkeit gelten als die elementaren Ordnungsprinzipien, denen sich alle Beteiligten unterordnen.

Auch hier die lückenlose und mit äußerster Sorgfalt vernetzten Teilsysteme und zweckgebundenen Beziehungen der Länder übergreifenden Regelwerke und Organisationsstrukturen, Flugleit- und Flugüberwachungssysteme, Fluggeräte, Start- und Landebahnen, Versorgungssysteme, optimal ausgebildete Piloten, langjährig geschultes Personal zur Flugüberwachung, Instandhaltungs- und Sicherheitssysteme.

Über viele Jahre optimierte und standardisierte, zweck- und zielgerichtete Eignungs- und Ausbildungsmuster, und sorgfältig ausbalancierte Aufgaben-, Funktions-, Kommunikations- und Logistikstrukturen.

Eine reibungslos funktionierende Leistungsgesellschaft mit höchsten Ansprüchen an ihre Mitarbeiter, und das weitab von Burnout-Syndromen.

Die Neuorientierung veralteter Unternehmen beginnt mit der Neugestaltung der Unterneh-

men, der Optimierung der Prozesse, Funktionsbereiche und Kommunikationsstrukturen und der Vernetzung aller Teilsysteme zu einem reibungslos funktionierenden Ganzen und den damit verbundenen Regelwerken.

Wer als Unternehmenslenker und Mitarbeiter die Regeln beachtet, wird vom System und nicht von Macht- und Befehlshierarchien geführt.

Die neue Normalität wird in kleinen, überschaubaren Schritten vorwiegend durch betriebseigene Mitarbeiter realisiert nach dem Motto: Hin zum eigenverantwortlichen, kompetenz-, befugnis- und wissensorientierten Denken und Handeln unter der Maxime: Lieferfähigkeit, Flexibilität, Service, Partnerschaften, Freunde, Anpassungsfähigkeit, hohe Produktqualität, Kundenfreundlichkeit und akzeptable Preise.

Jeder Mitarbeiter ist Teil des Systems. Man ist wieder wer, es wird wieder gelacht und nicht die Anwesenheitsstunden sondern „Leistung“ wird bezahlt.

Ein Küchenmöbelhersteller schreibt mir zum Thema: „Sie haben unsere Probleme nicht nur in kürzester Zeit behoben, sondern durch die synergetischen Effekte zwischen optimaler Organisation und Informationstechnologie, außerordentlich vereinfacht.

Gegenüber der unüberschaubaren Informationsflut vor der Neuordnung und der Hilflosigkeit damit umzugehen, konnten wir nach der Neuordnung mit nur wenigen prozess- und entscheidungsrelevanten Informationen und Daten, die Prozessabwicklung nahezu selbstregelnd steuern.“







(13.07.12) Bisher erfuhren Sie über das Internet, dass mit dem Schubäus Modell ein ebenso umfassendes, wie tiefgreifendes Lösungsmuster existiert, mit dem Unternehmen den weltweiten Wettbewerbsmustern angepasst werden können. Trotz allem geht die Suche nach Lösungen weiter, und nicht nur das.

Versteckt, hinter dem Gütesiegel: „Schubäus Modell“ etablieren sich wieder einmal Gruppierungen, die ihre fragwürdigen Geschäftsmodelle mit fremden Federn schmücken.

Weil diese Gruppierungen zur Realisierung zeitgemäßer Unternehmensneuordnungen grundlegende Voraussetzungen fehlen, schlüpfen sie – wie schon öfters – in Fremdkostüme, um Schwächen und Unzulänglichkeiten zu verhüllen und den Anschein zu erwecken:

*„Wir sind mal wieder auf dem neuesten Stand.“*

Dass eine Kapitänsuniform noch keinen Kapitän ausmacht, zeigt sich spätestens in Situationen, in denen allein Ausbildung, Erfahrung und Können zählt.

Das Gedankengut ganzheitlichen Denkens und Handelns, geht in seinen Zusammenhängen, wechselseitigen Abhängigkeiten, synergetisch

vernetzten Teilsystemen und dem daraus entstehenden funktionalen Ganzen, weit über die Voraussetzungen zum Kapitänspatent hinaus.

Im Schubäus Modell geht es nicht nur um Ausbildung, Können und Erfahrung nach kartesischen Mustern, sondern um das Denken und Handeln in dynamisch vernetzten Beziehungsmustern, wechselseitigen Abhängigkeiten.

Fachübergreifenden Kenntnissen zur Neugestaltung synergetisch wirksamer Teilsysteme und um Kompetenzen zur Neustrukturierung von Macht- und Befehlshierarchien in prozess- und funktionsorientierte Teamstrukturen.

Und das durch grundlegende Veränderungen in einzelnen Unternehmen, im Kontext des jeweils größeren Ganzen: in Wirtschaft, Finanzwesen, Wissenschaft, Ausbildung, Beraterbranche und Informationstechnologie; denn eines funktioniert nicht ohne das andere, und eines ist auf das andere angewiesen. Im ganz Kleinen und ganz Großem. Im Mikrokosmos ebenso wie im Makrokosmos.

So wie Menschen ein- und ausatmen, gehören Hightech und innovative Organisationsstrukturen zum Überleben biologischer und ökonomischer Ordnungsprinzipen.

Nur durch G20-Palaver, Davoser Schmalspurkonsense und irrationale Beratungsgrundlagen, wird das synergetische Zusammenwirken von Produktion und Organisation nicht funktionieren.

Als Autor des Schubäus Modells stehe ich nach wie vor zu meinen Worten: „Die Neugestaltung heute noch streng abgegrenzter Teilsysteme braucht geeignete Mitstreiter als Profis in Sachen dynamischer Optimierung und synergetischer Vernetzung aller Teilsysteme zu einem für alle akzeptablen Ganzen.“

Das heißt, bleiben Sie im Umfeld ihrer angestammten Umgebung als Einzelkämpfer oder Angehöriger einer Beratungsgesellschaft.

Eignen Sie sich das Wissen über ganzheitliche Neuordnungen durch professionell praxisorientierte Workshops oder Seminare, anhand vielfältig variierbarer Fallbeispiele an.

Beginnend mit der Akzeptanz veränderten Denkens durch Verabschiedung einseitiger Ausbildungsmuster zum fachübergreifenden, ganzheitlich orientierten, synergetischen Zusammenwirken aller Teilsysteme zum ganzheitlich vernetzten Ganzen.

# Ganzheitliches Denken und Handeln in ökonomischen Systemen

Interview mit David Rotter (Sein.de)

1. Sie identifizieren das Kernproblem derzeitiger Systeme – sei es das Finanzsystem, ein Land oder eine Firma – als das, was sie als die „Irrlehren Descartes“ bezeichnen. Können sie kurz erläutern, welcher zentrale Irrtum hier vorliegt?

**Schubäus:** Obwohl Rene Descartes (1596 bis 1650) – ebenso wie wir heute – in einer Welt dynamischer Abhängigkeiten und Beziehungsmuster lebte, entwickelte er die Methode des analytischen Denkens, bei der komplexe Systeme in einzelne Teile zerlegt werden, um das Verhalten des Ganzen aus den Eigenschaften seiner Teile zu verstehen.

Für Descartes bestand das materielle Universum aus einer Maschine, die sich nur dann vollständig verstehen ließ, wenn man sie im Hinblick auf ihre kleinsten Teile untersuchte.

Die „Weltmaschine“ wurde seinerzeit zur beherrschenden Metapher einer wissenschaftlichen Revolution, mit der sich die Welt in der wir leben, bequem eingerichtet hat.

Nach meinen Erkenntnissen und denen namhafter Wissenschaftler gleicht jedoch die Urform des kartesischen Weltbildes eher statischen Bauwerken, dessen unbewegliche Ganzheit auf fest gefügten Fundamenten ruht.

Etwas sich- und spürbares, an dem sich unsere Sinne orientieren und festhalten können.

Was wir jedoch brauchen, sind dynamisch vernetzte Beziehungsmuster und wechselseitige Abhängigkeiten. Nur, die sind unsichtbar, an denen können sich westliche Individuen nicht orientieren.

Die Ursache allen Leidens ist Klammern oder Greifen. Aufgrund dieser Begriffe unterteilen wir die wahrgenommene Welt in individuelle, einzelne Dinge und beschränken somit die fließenden Formen der Realität auf fixierte Kategorien, die der Verstand erschaffen hat.

Solange diese Ansicht vorherrscht müssen wir eine Frustration nach der anderen erleiden (eine Krise nach der anderen).

Klammern wir uns an Dinge, die wir als fest und beständig sehen, die in Wirklichkeit aber ewig wechselnde Übergänge sind, so sind wir in einem Circulus vitiosus gefangen, wo jede Handlung weitere Handlungen erzeugt (Scheinwelten) und die Antwort auf jede Frage neue Fragen stellt.

Mit vielen Wissenschaftler bin ich der Meinung: Durch den Wechsel vom mechanistischen (Descartes) zum systemischen Denken (Realität)



in der Wissenschaft haben sich die Beziehungen zwischen Teilen und dem Ganzen umgekehrt.

Während die kartesianische Wissenschaft der Ansicht war, dass in jedem komplexen System das Verhalten des Ganzen anhand der Eigenschaften seiner Teile analysiert werden könne, vertritt die Systemwissenschaft, dass lebende Systeme nicht durch Analysen verstanden werden können, denn, die Eigenschaften der Teile sind keine ihnen selbst innewohnenden Eigenschaften, sondern lassen sich nur im Kontext des größeren Ganzen verstehen.

Die moderne Wissenschaft versucht zwar Zersplitterungen zu überwinden und zur Einheit zurückzukehren, bisher jedoch ohne Erfolg.

*2. Welche Probleme ergeben sich allgemein aus so einem Denken und wie beeinflusst es unsere Kultur und unser Denken?*

**Schubäus:** Die Frage ist leicht beantwortet, wir erleben es jeden Tag und glauben immer noch: Das sei normal und nicht zu ändern.

Jede Handlung und jedes Denkmuster, bei Menschen, in Unternehmen, Branchen, Institutionen, Ländern und Staaten ist zu jeder Zeit ausschließlich darauf ausgerichtet: Wie erreiche ich – oder

wir – das Beste aus der jeweiligen Situation?

Jeder denkt erst einmal an sich selbst. Gründe, warum Reformvorhaben immer nur in Reförmchen enden und dann zu weiteren, nie endenden Problemen führen.

Ganz gleich, ob es sich um die Familie, Unternehmen, unterschiedliche Dienstleister, Staaten oder G20 Konferenzen handelt.

Es geht nicht darum was die Beteiligten zur eigentlichen Problemlösung beitragen können, um das Ganze: Die Familie, das Unternehmen, die Wirtschaft und die Welt friedlicher und harmonischer zu gestalten.

*3. Ein Blick in die Natur lehrt uns, dass wir es von einem einfachen Gartenteich, über unseren Körper bis zum Weltklima immer mit hoch komplexen und vor allem unglaublich vernetzen und wechselwirkenden Systemen zu tun haben. Wie konnte ein vor diesem Hintergrund so absurder Gedanke wie das Descartes'sche Modell überhaupt jemals plausibel erscheinen? Erleben wir mit dem Systemdenken nun auch eine Rückkehr zu einer natürlichen Weltsicht?*

**Schubäus:** Descartes lebte zwischen 1596 und 1650 in einer Zeit, in der auch andere Irrtümer

entstanden und wieder verschwanden. Die Erde als Scheibe ebenso wie die Sonne, die sich eben nicht um die Erde dreht.

Einige Irrtümer verschwanden, die Descartes haben sich hartnäckig erhalten. Warum?

Die Weltanschauung Descartes, Newtons, Kopernikus, Galileis und Bacons passte schon damals besser in das Bild menschlicher Verhaltensmuster, in der sich im Verlauf einiger Jahrhunderte das Vorteilsdenken perfektionierte.

Wohin das führt, habe ich während meiner vierzigjährigen Neuordnungspraxis in allen Fällen erleben können: Trennendes statt Verbindendes, Behinderndes statt Unterstützendes, Zerstörendes statt Erneuerndes, Feindseeligkeiten statt Freundlichkeiten, Obrigkeitsdruck statt Handlungsfreiheit, hohe Aufwendungen und sinnlose Kosten statt frei fließende Prozesse und Informationen, Frust und Burnout statt freundliches und friedliches Miteinander.

Mir klugen Reden und Wunschdenken sind derartige Probleme nicht zu beseitigen und auch nicht mit der Ansicht: Wozu brauchen wir die Wirtschaft.

Die brauchen wir, weil wir Autos, Handys, Fernseher, Straßen und Schulen nicht selber bauen

können. Strom, Brennstoffe und Energie. Und weil wir Obst, Gemüse, Kartoffel, Kaffee, Tee, Fleisch-, Wurtwaren und Brot noch lange nicht ausreichend selbst erzeugen können.

Wir müssen unsere Wirtschaft als das erhalten, was sie uns an Lebensqualität liefert und nicht nur das, wir müssen sie Pflegen und verbessern, denn die Konkurrenz schläft nicht. Denn das, was wir nicht, schlecht oder zu teuer machen, liefern andere; und dann?

Lösen wir die Probleme in den Unternehmen auf, löst sich alles das in Wohlgefallen auf, was uns zurzeit noch daran hindert, besser zu sein als andere.

So, wie mit kartesianisch geprägten Altsystemen unübersehbare Konflikte und aufwändige Experimente verbunden sind, kehren dynamisch vernetzte, synergetisch orientierte, neu strukturierte Systeme die Verhaltensmuster aller Beteiligten ins Gegenteil um.

Optimiert und verändert man ein System, passen sich alle Mitarbeiter schon aus dem Grunde an, weil sie der Meinung sind: „Da haben wir eigentlich schon immer so gewollt, nur haben wir es immer schon von der falschen Seite zu lösen versucht.“

Und noch eines, was vor der Neuordnung allen Beteiligten komplex und unüberschaubar erschien, erfolgte nach der Neuordnung spielend und mühelos.

*4. Um noch eine größere philosophische Perspektive zu öffnen: Betrachten wir unsere Wissenschaft, so zeigt sich hier der gleiche Ansatz. Verstanden werden soll die Welt immer aus Einzelteilen, seien es nun Atome oder Gene, wobei das Ganze aus dem Blick gerät.*

*Spirituelle Menschen und indigene Völker, aber auch Denker wie Goethe hatten hier einen ganz anderen Ansatz.*

*Wie denken Sie, wird sich das Begreifen der Vernetztheit allen Lebens und Geschehens auf unser Denken und unsere Beziehung zur Welt auswirken?*

**Schubäus:** Betrachtet man die Entwicklung konventionellen Lernens bis hin zur fachorientierten Promotion, fällt auf, dass wir immer nur über Fakten: Zellen, Dampfdruck, Erdanziehung, Bäume und Burnout, jedoch nichts über synergetische Zusammenhänge, vernetzte Beziehungsmuster und wechselseitige Abhängigkeiten zwischen den Fakten lernen.

Wir lernen nichts über Gemeinschaften und den damit verbundenen Regeln und Gesetzmä-

ßigkeiten, obwohl wir von Natur aus – wie die Praxis realisierter Neuordnungsprojekte in der Wirtschaft zeigen – auf Gedeih und Verderb aufeinander angewiesen sind.

In seinem Buch Lernen zitiert Manfred Spitzer zum Thema: „Eine Gemeinschaft ist dann stabil, wenn sie so organisiert ist, dass jeder Einzelne das für sich tun will und auch tut, was auch der Gemeinschaft die ihn trägt dient und erhält.

Es ist an der Zeit, das wir die Regeln unseres Gemeinwesen hinterfragen und gegebenenfalls nachbessern.“

Was verstehen wir unter Hinterfragen und Nachbessern? Wer soll das tun und was kommt dabei heraus? Wissenschaftler ebenso wie konventionelle Berater, Unternehmer und der IT-Bereich Anwendersoftware sind bisher, dazu nicht in der Lage.

Und das hat seine Gründe. Jede Branche, jede Größenordnung und selbst einzelne, gleichartige Unternehmen unterscheiden sich grundlegend von einander.

Im Fallbeispiel „Möbelgroßhandel“ wurde durch die ganzheitliche Neustrukturierung die Absatzmenge der ausgelieferten Möbel vervielfacht.

Mit Einbeziehung der Betriebsangehörigen in die Projektarbeit wuchsen mit jedem erreichten Teilziel Interesse, Spannung und Empfindungen an etwas Entscheidendem beteiligt zu sein.

Die symbiotischen Wechselbeziehungen zwischen lautlos gleitenden Prozessen, die richtigen Informationen und vernetzten Funktionsbereiche, beeinflussen nicht nur die neue Teamkultur, sondern auch Schnelligkeit, Flexibilität und letztendlich das Betriebsergebnis grundlegend.

Im Fallbeispiel Textilunternehmen konnte die Durchlaufzeit der Kundenaufträge zwischen Auftragserfassung und Informationsbereitstellung in den Materialbereitstellungs- und Fertigungsbereichen von 268 auf 36 Minuten reduziert werden.

Im Fallbeispiel Hochseewerft wurde nicht nur die Schiffbautonnage mit dem gleichen Produktionsaufwand verdoppelt, sondern die Grundlagen für die heute übliche, innovative Schiffbau-technik erstmals praktiziert und von anderen Nationen kopiert.

Der rückläufige Bau von Walzwerken beruhte auf dem 40 % höherem Preis auf dem Weltmarkt. Der Grund des überhöhten Preises: Jedes Walzwerk betrachteten die Konstrukteure als Unikat.

Die Lösung wäre Typisierung und Standardisierung gewesen. Die Verantwortlichen entschieden sich statt struktureller Neuordnung für Informationstechnologie pur mit dem Ergebnis, das, aus 17.000 Mitarbeitern bestehende Unternehmen überlebte nur noch wenige Monate.

Wie man sieht, lassen sich grundlegende Veränderungen weder durch Mathematik, noch durch betriebswirtschaftliche Erkenntnisse realisieren. Allerdings auch nicht durch G20 Entscheidungen, staatliche Reglementierungen, wissenschaftliche Theorien, endlose Experimente und Diskussionen.

In keinem Fall innerhalb meiner Jahrzehnte langen Praxis als Beratergeneralist, Interimsmanager und System Consultant habe ich auch nur einen Organisationswissenschaftler gesehen, noch gebraucht.

Daran wird sich auch in Zukunft vorerst nur wenig ändern, denn Wissenschaftler sind Theoretiker und wollen es auch es auch solange bleiben, wie sie der Meinung sind: Wir brauchen ein anderes Schulsystem: Weg vom Teilchendenken kartesischer Prägung, hin zum Denken in Zusammenhängen, synergetischen Beziehungsmustern, vernetzten Wirkmechanismen und wechselseitigen Abhängigkeiten.



Zudem wächst das Unbehagen der Studenten und Wissenschaftler angesichts des bestehenden Wissenschaftsbetriebes und seiner oft fehlenden Sinngebung ständig und die Stimmen, die mit ihrer bisherigen Rolle nicht mehr zufrieden sind mehren sich.

Der Biologe George Wald sagt dazu: „Sind wir Wissenschaftler nur deswegen auf der Welt um zu studieren, zu messen und zu registrieren, während die Menschheit im Abgrund versinkt.

Sind wir nur passive und objektive Zeugen all dieser Zerstörung ohne je versuchen zu wollen, sie zu verhindern. Mir genügt diese Rolle nicht“.

In seinem Buch Neuland des Denkens schreibt Frederik Vester: (...) „So wird unser Denken seit Klosterschulen des Mittelalters auf die verbal abstrakte Verarbeitung der Umwelt beschränkt, Unterricht dem bloßen Herunterbeten von Terminologien und Jargonfetzen geopfert.

(...) Die große Aufgabe für unsere Wirtschaftssysteme ist nicht mehr der weitere Anstieg des Bruttosozialproduktes, sondern ein Umschwenken vom selbstzerstörerischen, quantitativen Wachstum, auf qualitative Umstrukturierung und qualitatives Wachstum“

Der zwingend erforderlichen Änderung unseres Denkens und Handelns steht ein ungeheurer Ballast an Tradition, Tabus, Lehrmeinungen und Dogmen gegenüber.

Denkweisen, die von Generation zu Generation als unverrückbare Wahrheiten weitergeben und somit unsere Gesellschafts- und Wirtschaftsordnung maßgeblich beeinflussen.

Solange wir unsere Lehrmethoden nicht ändern, sind wir nicht in der Lage Änderungen und Anpassungen veralteter Lebensgewohnheiten und wirtschaftlicher Strukturen auch nur ansatzweise zu denken, geschweige denn zu realisieren.

Vester dazu: „Auch die Bildungsreformen der Neuzeit gehen an der Tatsache vorbei. Was unsere Kinder eigentlich lernen müssten, wird ihnen vorenthalten und das was sie nicht brauchen wird ihnen eingepfht.“

Die Ausgebildeten werden von unseren Schulen und Hochschulen zu einem Zeitpunkt in die Praxis entlassen, an dem der Lehrstoff zum größten Teil schon wieder überholt ist.

Die dadurch bedingte Verschulung und Entfremdung von der realen Welt lässt zudem Studenten bis weit in das Erwachsenenalter unselbstständig

und frustriert, dass sie nicht annähernd auf sie zukommenden Aufgaben gewachsen sind.

Es ist daher ein Unding zu glauben, dass sich die Erkenntnisse unserer Welt und eine vernünftige Handhabung unserer Mittel, lediglich mit ein paar Neuronen unseres kognitiven (auf Erkenntnissen beruhend) Gehirnbereiches bewerkstelligen ließe. Sie kann es nicht und sie darf es nicht.

Deshalb müssen wir, nachdem wir jenen kognitiven Bereich und seiner Logik so großartig entwickelt hat, auch die anderen, mehr unbewussten Gehirnpartien der Mustererkennung, der bildhaften und analog arbeitenden Bereiche, der emotionalen und intuitiven Vorgänge und damit den Gesamtorganismus wieder in unser Denken und Handeln einbeziehen.“

Mit dieser Erkenntnis zu beginnen ist weit besser, als so wie bisher weiter zu machen, denn auf diese Weise lösen sich mehr als 70 % aller Problemfälle von selber auf.

Sinnvolle Veränderungen können nicht von außen diktiert werden, sondern ausschließlich von innen, mit der individuellen Optimierung und Neustrukturierung von Teilsystemen erfolgen. Nur so entstehen Leitbilder im Kontext des jeweils größeren Ganzen.

Leitbilder wie wir sie im Unterrichtswesen, als auch an den Arbeitsplätzen brauchen, um Frust, Angst, Unsicherheit und Enttäuschung wieder in Entspannung, Freude, Motivation, Neugier und Erfolgserlebnisse umzuwandeln.

Noch sind wir weit davon entfernt neues Denken zu begreifen, geschweige denn, anzuwenden, denn auch Prof. Dr. Kieser ist in seinem Buch *Organisationstheorien* der Meinung:

*„Die Erarbeitung neuer wissenschaftlicher Lösungen – auf dem Wege der Verständigung zwischen Theorie und Praxis – scheitert an der Komplexität der Organisationsstrukturen.“*

Und Werner Heisenberg geht zwar einen Schritt weiter, formuliert jedoch adäquat: „Die Welt (das Unternehmen) erscheint in dieser Weise als kompliziertes Gewebe von Vorgängen (Prozessen), in dem sehr verschiedenartige Verknüpfungen (Funktionsbereiche) sich abwechseln, überschneiden und zusammenwirken und in dieser Weise schließlich die Struktur des ganzen Gewebes (die Wirksamkeit des Unternehmens) bestimmen“.

Nur solange Wissenschaftler die Problematik auf konventionelle Weise zu lösen versuchen kommen sie zwar an das Geschehen näher heran, es bleibt Stück- und Flickwerk.

Ganz anders in dynamisch vernetzten Beziehungsmustern, hier lösen sich die Konfliktpotenziale in neugeordneten Systemen selbstregelnd auf.

Während in den letzten Jahrzehnten die Netzwerkperspektive vor allem in der Ökologie an Stellenwert zunahm, können sich Organisationswissenschaftler mit dem Gedankengut bisher nicht anfreunden

Wissenschaftler ebenso wie Praktiker stellen sich kleine Systeme, die innerhalb größerer Systemen, immer noch als hierarchisches Schema oder als Pyramide vor. Sie wollen nicht wahrhaben, dass es weder in der Natur noch in liberalen Organisationsformen kein „oben“ und „untern“ und auch keine „Hierarchien“ gibt.

Ebenso wie in der Natur, gibt es auch im Gedankengut ganzheitlicher Neuordnungen nur kleinere Netzwerke, die in größeren Netzwerken nisten.

Wenn das verstanden wird, sind wir den entscheidenden Schritt in eine neue Normalität näher, den wir brauchen um Komplexität in Einfachheit, Unübersichtlichkeit in Überschaubarkeit, Behinderungen in Fließen, Feinde in Freunde, Frust in Freude und Ängste in Ausgewogenheit umzuwandeln.

Es geht. Ich habe es vierzig Jahre erlebt, wie sich Menschen an ihnen genehme Systeme anpassen. Systeme, an deren Neuorientierung sie selbst konstruktiv mitgewirkt haben.

Wie sich Mitarbeiter dabei grundlegend verändern, nämlich dann, wenn sie das System erhalten und das System sie erhält.

Und nicht nur das, optimal funktionierende Systeme sind als Netzknoten unverzichtbare Bestandteile und Leitbilder mit Sogwirkung auf das jeweils größere Ganze und mit der Einbeziehung der unmittelbar Beteiligten in die Projektarbeit wachsen mit jedem erreichten Teilziel Interesse, Spannung und Empfindungen an etwas Entscheidendem beteiligt zu sein.

Fazit: Wirtschaftswissenschaftler, Politiker, Manager, Fachhochschulen und Universitäten bemühen sich heute nicht zu korrigieren was bereits astronomische Aufwendungen und sinnlose Kosten verursachte, sondern fortzuschreiben, was auch weiterhin verhängnisvolle Spuren hinterlässt.

Was können wir als erstes „tun“, um Ängste abzubauen und Hoffnung auf eine friedlichere Zukunft zu schaffen.

Um die richtigen Weichen für ein kollektives Miteinander zu stellen. Welche Vorgehensweisen und Systeme sind geeignet, um durch Signalwirkung zu zeigen, dass wir uns auf dem richtigen Weg befinden, um über Mehrheiten Selbstregelmechanismen zu initiieren?

Je mehr Gleichgesinnte sich dem Gedankengut ganzheitlichen Denkens und Handelns anschließen, desto intensiver die treibenden Kräfte nach dem Motto: „Nur gemeinsames Handeln macht stark!“

Denn die Chance, der Wirklichkeit einer neuen Ordnung so nahe wie möglich kommen, erlauben zumindest, das wir die Grundprinzipien erkennen, auf denen alle zeitgemäß, variablen Organisationsprinzipien der Welt beruhen: Ganzheitliches Wissen über das wirkliche Leben und deren Gesetze, denen wir uns auf Dauer nicht entziehen können.

Um zu wissen was für sinnvolles Leben und Arbeiten richtig ist, muss sich eine neue Art Profis (System Consultants) mit den dazu erforderlichen Rahmenbedingungen und Leitbildern vertraut machen, um auf dieser Basis ganzheitliches Denken und Handeln in dynamisch vernetzte Systeme – neue, wirtschaftliche Strukturen umzuwandeln.

Wir, die Mannschaft um das Schubäus Modell, haben im Verlauf mehrerer Jahre eine Vielzahl Lösungsvarianten eruiert und festgestellt: Organisationswissenschaftler, konventionelle Berater und Informatiker und die Unternehmen selbst sind nicht annähernd in der Lage zu realisieren, was die Wirtschaft braucht, um sich als Motor gesellschaftlicher Entwicklungen, den Zeitzeichen anzupassen.

Ich bin aufgrund unserer jahrzehntelangen Erfahrungen – und nicht nur ich – ebenfalls der Meinung, man kann grundlegende Veränderungen nicht „von oben“ erzwingen, weder durch G20 Beschlüsse, noch durch staatliche Verordnungen.

Wollen wir gemeinsam die Chance einer neuen Normalität ergreifen, müssen wir weit mehr über ganzheitliches Denken und Handeln wissen und einige wenige mit diesem Wissen die Umsetzung dort beginnen, wo sich Signal- und Breitenwirkung effektiv und schnell in sicht- und spürbare Veränderungen durchsetzen lassen.

*5. Kommen wir nun zu ihrem Wirkungsbereich: der Wirtschaft. Begriffe wie Ganzheitlichkeit wirken in diesem Umfeld beinahe fremd. Was genau meinen sie damit in diesem Zusammenhang? Wie verwirklicht es sich in einem Unternehmen?*



*Wie berührt es den Mitarbeiter?*

**Schubäus:** Betriebliche Eigeninitiativen und konventionelle Beratungen beseitigen Mängel, Engpässe, Behinderungen und Fehlverhalten ausschließlich dort, wo sie als Symptome wahrgenommen werden. Das heißt, wo Mängel offensichtlich zu Tage treten, werden sie auch beseitigt.

Auf diese Weise beschäftigen sich die Beteiligten immer nur mit den Symptomen, dem Sicht-, Erkenn- und Wahrnehmbaren und nicht mit den eigentlichen Ursachen und Verursachern, den nicht sichtbaren Beziehungsmustern, Zusammenhängen, Informationen und wechselseitigen Abhängigkeiten zwischen den Prozess- und Funktionsstrukturen.

Was und wie wir denken und handeln ist immer nur das Ergebnis unserer einseitigen Bildung und Ausbildung: dem Denken in Dingen und Teilen und nicht in Zusammenhängen, Synergien, vernetzten Systemen, Symbiosen und Beziehungsmustern.

Wie in der Natur und im menschlichen Körper, hängt auch in den Unternehmen alles mit allem zusammen, ist alles mit allem verbunden oder vernetzt.

Alle sind aufeinander angewiesen, denn ohne den oder die anderen geht gar nichts.

Ganzheitlich denken ist etwas anderes als ganzheitlich handeln und trotzdem geht das eine nicht ohne das andere.

Wer Unternehmen den Anforderungen der Zeitzeichen anpassen will, muss von vorn herein ganzheitlich denken.

Ob er auch ganzheitlich handelt lässt sich erst dann beurteilen, wenn die Durchführung der Istaufnahmen und die grobe Konzeptionierung erforderlicher Neuordnungsmaßnahmen vorliegen.

Ob und welche Aktivitäten in Richtung Neuorientierung erfolgen, entscheidet die Unternehmensleitung aufgrund nachvollziehbarer Entscheidungsgrundlagen.

Dazu die Aussage eines Küchenmöbelherstellers: „Jetzt habe ich alle Messen besucht, Vorträge angehört und Vertreter hier gehabt – ich kann nicht erkennen, wie unsere Probleme durch Informationstechnik allein gelöst werden sollen.“

Nachdem sie (Schubäus) mir das Prinzip ganzheitlicher Neuordnungen erklärt haben, sehe ich unsere Probleme so gut wie gelöst.“

Der Vorstandsvorsitzende eines Textilunternehmens sagte mir vor der Auftragserteilung: „Ich bin es leid - aus jeder Abteilung – immer wieder zu hören: wir brauchen eine eigene Datenverarbeitung zur Lösung unserer Probleme. Was sie (Schubäus) über ganzheitliche Neuordnungen sagen, leuchtet mir ein, packen wir es an.“

Der Küchenmöbelhersteller schrieb mir einige Jahre später: „Sie haben unsere Probleme nicht nur in kürzester Zeit behoben, sondern durch die synergetischen Effekte zwischen optimaler Organisation und Informationstechnologie, außerordentlich vereinfacht.

Gegenüber der unüberschaubaren Informationsflut vor der Neuordnung und der Hilflosigkeit damit umzugehen, konnten wir nach der Neuordnung mit nur wenigen prozess- und entscheidungsrelevanten Informationen und Daten, die Prozessabwicklung nahezu selbstregelnd steuern.

Auf Ihre Frage: Passt das, was wir in gemeinsamer Arbeit in Ihrem Unternehmen erreicht haben auch in die Neuzeit globaler Wirtschaftsstrukturen? kann ich (Holighaus) nur sagen: „Ihr Gedankengut über ganzheitlich orientierte Neuordnungen sind ebenso zeitlos wie zukunftsorientiert.“

Und der Vorstandsvorsitzende des Textilunternehmens beauftragte nach der Neuordnung einen Mitarbeiter des Fraunhofer Institutes mit dem Ergebnis: „Das hätte niemand besser machen können.“

Und einer der großen Reeder an der Nord- und Ostseeküste erklärte mir während eines ungeplanten Treffens auf einem Werftgelände: „Was haben Sie nur mit meinen Werften gemacht, das hätte ich nie für möglich gehalten.“

Wenn ein Externer mit seiner Arbeit zur Neuordnung eines Unternehmens beginnt, steht er zwischen dem bisherigen Leidensdruck der Arbeitnehmer und den ausgestandenen Demütigungen, den nutzlosen Experimenten und fehlenden Lösungsmustern und einer für alle Beteiligten befreienden Neuordnung.

Herrschten vor der Neuordnung Resignation, Auswegs- und Hoffnungslosigkeit, verflüchtigen sich derartige Negativempfindungen bereits während der Neustrukturierung, durch Einbeziehung betriebsinterner Mitarbeiter.

Sie erleben im ihrem unmittelbaren Umfeld, wie sich erste Teilsysteme und Prozesse verbessern und vom Ballast befreit, neue, dynamisch vernetzte Beziehungen eingehen.

Mitarbeiter, die an etwas mitwirken, von dem sie möglicherweise immer schon träumten und vor ihren Augen wahr wird. Sie sprechen darüber mit ihren Kollegen, und erreichen Akzeptanzen um Widerstände und Misstrauen abzubauen.

Sie fühlen sich einbezogen in entscheidende Veränderungen. Sie sind wieder Mensch in einem sich auf ihre Weise verändernden Umfeld.

Geht man – wie im Fallbeispiel Möbelgroßhandel – davon aus, dass die tägliche Möbelauslieferung in 2 Schichten mit einem Leistungsgrad von 27% = 420 m<sup>3</sup> betrug, wird deutlich, unter welcher ungeheuerem Dauerstress alle beteiligten Mitarbeiter standen, die gut und gerne weit mehr ausgeliefert hätten, wenn das chaotische System nicht daran gehindert hätte.

Nach der Neuordnung des Unternehmens – an der die Mitarbeiter in entscheidenden Phasen operativ mitwirkten – erhöhte sich das Auslieferungsvolumen in einer Schicht auf 1.420 m<sup>3</sup>. Der Leistungsgrad stieg auf den Normalwert von 81%.

Für Außenstehende erstaunlich, alles das, was üblicherweise krank macht: Frust, Leistungsdruck, be- und verhindert, scheinbar träge und faul zu sein, wandelten sich durch grundlegend

veränderte Ordnungsprinzipien, Normalisierung des Systems als Ganzes und Anpassung der Mitarbeiterstrukturen an die neuen, dynamischen vernetzten Beziehungsmuster in Leichtigkeit, Einfachheit, Freude an der Arbeit, Motivation, Gemeinschaftsgefühl (jeder einzelne ist Teil der Gemeinschaft) und Hilfsbereitschaft um.

Unter diesen Voraussetzungen lässt es sich besser leben: im Umfeld des Unternehmens, in der Familie und in der Gesellschaft.

Wir brauchen Leit- und Vorbilder. Schaffen wir sie dort, wo wir auf jahrzehntelange Erfahrungen zurückgreifen können. Wo sich die Frage erst gar nicht stellt: wie die Lösung aussehen kann.

Es gibt sie und steht allen unter gegebenen Voraussetzungen zur Verfügung.

Wir brauchen dazu geeignete System Consultants und das kollektive Bewusstsein: nicht in Teilen und Dingen, sondern in Zusammenhängen und Ursachen und Wirkung zu denken und zu handeln.

## *6. Was genau ist das Schubäus-Modell?*

**Schubäus:** Das SM befasst sich mit der Thematik ganzheitlichen Denkens und Handelns aus der

Sicht fehlender politischer Rahmenbedingungen,

- dem unzureichenden Stand wissenschaftlicher Erkenntnisse
- dem fehlenden kollektiven Interesse an der Neuorientierung unserer Lern- und Ausbildungskultur
- den mangelnden Voraussetzungen zur Neuordnung der Unternehmen an die Zeichen der Zeit.

Anhand von Fallbeispielen werden ineffiziente und zeitgemäß hocheffiziente Unternehmensstrukturen mit weltweiten Wettbewerbsmustern verglichen. Werden Konflikte und Behinderungen, Schwachstellen und deren Ursachen aufgrund erlebter Vorgehensweisen und Mittel abgehandelt.

Parallel zum Auslauf der sozialmarktwirtschaftlichen Regeln Ludwig Erhardts schuf Graf Lambsdorf, 1982 als Wirtschaftsminister, die zwingend notwendigen Denkansätze zur Freisetzung der Unternehmerinitiativen und damit verbundene Anpassungen an sich deutlich abzeichnende wirtschaftliche Veränderungen.

Er erkannte die Eigeninitiativen, Selbstvorsorgen und über mehrere Jahre angelegte, wider-

spruchsfreie Gesamtkonzepte zur Erhaltung und Neuordnung der Unternehmen. (Zitiert am 14/15. Febr. 2003 im Handelsblatt: Die hektische Suche nach Konzepten zur Überwindung von Wachstumsschwächen und zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit im Sinne von Graf Lambsdorf).

Graf Lambsdorf erkannte bereits 1982, dass traditionell unflexible Organisationen ohne den Schutz staatlicher Rahmenbedingungen, weltweiten Veränderungen ausgesetzt sind, denen sie nicht annähernd gewachsen sind.

Weder den kurzfristig wechselnden Anforderungen globaler Marktmechanismen, noch dem zerstörerischen Einfluss unerfindlicher Kapitalströme.

Mittelständler erkannten zwar das enorme Weltmarktpotenzial als reale Chancen, aus dem traditionellen Umfeld hausgemachter Probleme, in die Realität weltweit agierender Wettbewerbsmuster zu wechseln. Nur, waren sie weder seinerzeit, noch heute in der Lage die Chancen zur Neuordnung zu nutzen.

Die heute vorliegende Form des SCHUBÄUS MODELL's, der Dokumentation meines vierzigjährigen Erfahrungswissens als Beratergeneralist, Interimsmanager und System Consultant,



den ergänzenden Recherchen wissenschaftlicher Erkenntnisse und der Vernetzung von erlebter Praxis und recherchierter Theorien ist ein ebenso umfassendes als auch tief greifendes Lehrbuch für eine neue Art interdisziplinär orientierter System Consultants für Ereignisse, in die wir unumkehrbar eingebunden sind.

Veränderungen der Märkte, denen sich Politik, Gesellschaft und Wirtschaft mit konventionellen Denk- und Verhaltensmustern nicht anpassen kann. Noch fehlt uns das Verständnis für ein auf Gemeinsamkeiten beruhendes, friedlicheres, effizienteres und synergetisch wirksames Zusammenwirken auf der Basis dynamisch vernetzter Beziehungsmuster.

Noch fehlen uns die Bezüge den wechselseitigen Abhängigkeiten zwischen Systemen, Menschen, Prozessen, Funktionen, Informationen, synergetischen, kybernetischen, symptomatischen und kausalen Wirkmechanismen und Zusammenhängen, dem Denken und Handeln in überschaubarem und friedlichem Miteinander.

Und das alles im grellen Licht hochtechnologischer Überlegenheit und dem Schatten jährlicher Verluste von 363 Mrd. Euro. (Handelsblatt vom 23. Sept. 2005 unter dem Titel: „Der deutschen Wirtschaft entgehen jährlich ...“): Durch

Nachlässigkeit, fehlende Motivation, Oberflächlichkeit, Unlust und Missgunst, Planlosigkeit, Fehlleistungen und Prozessbehinderungen, einseitiges Vorteilsdenken, konfliktärem Gegeneinander, Unwissen und Wunschdenken, erzeugen und pflegen von Scheinwelten und nicht mehr beherrschbare Komplexität, 7,9 % des Bruttoinlandsproduktes verloren.“

1995 bat mich eine Kollegin aus den USA, eine ganzheitlich orientierte Unternehmensneuordnung zu realisieren. Wie bei anderen weltweiten Anfragen, habe ich auch hier abgesagt.

Mich interessierte jedoch: „Woher kennen mich die vielen Anrufer aus aller Welt“? Sie antwortete spontan: „Who dont know you, you are one of the „Big Five” in the world. Halten sie ihr Gedankengut über ganzheitliche Neuordnungen fest, es geht sonst für immer verloren!“

Das weltweite Interesse am Gedankengut ganzheitlicher Neuorientierungen war dann wohl auch der Auslöser umfangreicher Recherchen zur Aktualisierung, Ergänzung und Abrundung meiner bisherigen, jedoch einseitigen Beschreibung erfolgreicher Fallbeispiele.

Ich wollte mehr über das (vernetzte) Umfeld meines Wirkens und meiner bisherigen Veröf-

fentlichungen, Vorträge und Seminare wissen. Ich begann dieses Umfeld systematisch zu erforschen, um mein Erfahrungswissen durch bis „dato“ nicht notwendige Erkenntnisse zu erweitern, zu ergänzen und abzurunden. Fragen zu stellen warum -

- erzeugen konventionelle Berater weit mehr Konflikte als sinnvolle Strukturen
- eignen sich die oft richtigen, jedoch unausgereiften wissenschaftlichen Theorien nur selten den praktischen Anforderungen
- beeinflussen die kartesischen Irrlehren unser Denken und schaffen unüberwindlichen Hemmnissen zwischen Ausbildungsmustern und wirtschaftlichen Anforderungen
- verhindern lobbyistische Strukturen sinnvolles und effektives Denken und Handeln
- erzeugen informationstechnologische Systeme oft kostspielige, nicht endende Experimente in den Unternehmen
- werden Unternehmen mit Frust, Unlust, Demotivationen, Unzufriedenheit und Burn out – Syndromen nicht fertig
- arrangieren sich Unternehmen mit Mängeln, Pannen und Unzulänglichkeiten, obwohl sie längst wissen, dass es Lösungen zur Neugestaltung gibt
- können die bestehenden Probleme in Eigen-

- regie nicht gelöst werden und
- warum glauben alle, das Bestehende sei für die Ewigkeit bestimmt?

So eröffnet das Schubäus Modell über Jahrzehnte gesammelte Erfahrungen und wissenschaftliche Erkenntnisse ein Bild von erschreckender Blau-äugigkeit in Bezug auf eine vorerst noch gesetz- und regellose gesellschaftliche und wirtschaftliche Zukunft.

Zeiträume, in denen konventionell kartesianisch geprägte Ordnungsprinzipien von vorn herein versagen, um unsere Lebensqualität zu erhalten und friedvoller zu gestalten.

Um es mit den Worten von Manfred Spitzer: „Lernen“, Frederik Vester: „Denken, Lernen und Vergessen“ und Michael LeBoeuf: „Imagination, Inspiration, Innovation“ auszudrücken:

Wir leben noch in einer Welt unserer Urväter, dem repetitiv, linksseitigen Denken, sprachlichen Gedächtnis, dem abstrahierenden, kategorisierenden und analysierenden Denken und den mathematischen Fähigkeiten.

Von all dem glauben wir auch künftige Gesellschafts- und Wirtschaftsordnungen entsprechend unserer Gewohnheiten neu zu gestalten.

Das Schubäus Modell geht aufgrund jahrzente-  
langer Erfahrungen und wissenschaftlicher Re-  
cherchen davon aus, ganzheitliche Denkmuster  
beruhen auf den Aktivitäten beider Gehirnhäl-  
ften, dem linksseitigen und dem kreativen Denken  
in Zusammenhängen, dem bildlichem Denken,  
dem Erkennen und verändern von Strukturen,  
Beziehungsmustern und synergetischen Wirkzu-  
sammenhängen.

Basierend auf kosmischen und natürlichen Ge-  
setzen: den dynamisch vernetzten Beziehungs-  
mustern, wechselseitigen Abhängigkeiten, syn-  
ergetischen, kybernetischen, symbiotischen und  
kausalen Wirkmechanismen.

Wissenschaftler gehen davon aus, (und ich schlie-  
ße mich aufgrund meiner Untersuchungen den  
Erkenntnissen an) dass zwischen natürlichen  
und von Menschen geschaffenen Netzwerken  
nur marginale Unterschiede bestehen.

Ich gehe davon aus, dass Unternehmen als Teil-  
system im Kontext des jeweils größeren Ganzen  
sich ebenso verhalten, wie die Erde als Mikro-  
kosmos zur Gesamtheit des Kosmos.

So gehe ich davon aus, das synergetisch, sorgsam  
vernetzte Teilsysteme im Unternehmen ein rei-  
bungsloses Funktionieren aller Teilsysteme in-

nerhalb des größeren Ganzen – dem Unternehmen – sicherstellen.

Von Daten zu Datenstrukturen, Informationen zu Informationsstrukturen, Prozessen zu Prozessstrukturen, Funktionen zu Funktionsstrukturen, Abteilungen zu Funktionsbereichen und alles in Harmonie zum größeren Ganzen, dem Unternehmen in seiner Zweck- und Zielbestimmung.

Ganzheitlich neu geordnete Unternehmen existieren seit Jahrzehnten in unterschiedlichen Branchen und Größenordnungen.

Sie haben in diesen Zeiträumen manche Stürme und Widrigkeiten überstanden, mit jeder technologischen Innovation Schritt gehalten und dabei nichts von ihrer Solidität eingebüßt.

Im Vergleich dazu stellt der Stoffwechsel beim Menschen, kontinuierlich, komplexe und hoch organisierte Aktivitäten dar.

Es kommt dabei zu tausenden chemischer Reaktionen, die alle gleichzeitig stattfinden um Nährstoffe in Zellen umzuwandeln, ihre Strukturen synthetisch (Verbindung von Teilen zu einem Ganzen) aufzubauen und ihre Abfallprodukte zu beseitigen.

Wobei sich biologische und kosmische Phänomene weitgehend durch Selbstregelmechanismen erhalten und erneuern.

Wirtschaftliche Gebilde sind zur Erhaltung und Neugestaltung ihrer Funktion vom Menschen abhängig und das führt, wie bereits beschrieben, zu erheblichen Konflikten und Ungereimtheiten.

Diese zu beseitigen und sinnvolle Lösungen zur Bewältigung immer heftiger werdender Krisen und damit verbundener Konflikte zu realisieren, das will ich mit dem SM erreichen.

Es geht ums Überleben unserer Mittelständler und nicht um die Interessen Einzelner. Es geht darum, über die Schaffung von Vor- und Leitbildern, Mehrheiten zu überzeugen um auf diesem Wege eine friedvollere Mehrheit von Freunden zu schaffen.

Damit wir uns nicht missverstehen, ganzheitlich neu ordnen, heißt nicht in jedem Fall das ganze Unternehmen auf den Kopf zu stellen. Neu ordnen heißt, geeignetes erhalten und ungeeignetes reparieren oder ersetzen. Die meisten Probleme lösen sich von selber auf.

Für die künftige Elite der System Consultant's bedeutet das, auf der Suche nach Ursachen und

Verursachern, ebenso kollidierende technische, betriebswirtschaftliche, arbeitsrechtliche, verfahrenstechnische, logistische, informations- und kommunikationstechnologische Systeme und Strukturen zu finden zu optimieren und ganzheitlich neu auszurichten.

Unternehmensziele werden durch flexiblere Modellpolitik, mehr Kundennähe, Ausweitung der Marktpräsenz, Optimale Termintreue, Reduzierung des Kostenniveaus, Verkürzung der Durchlaufzeiten, optimales Qualitätsniveau, Teamwork statt Befehlshierarchien, Abschaffung bürokratischer Formalismen und Verbesserung der Unternehmenskultur erreicht.

Restriktive Institutionalisierung und Descartes Irrlehren, Halbwissen, Wunschdenken und krankmachende Verhaltensmuster, lösen sich in Wohlgefallen auf.

Zudem gibt das Schubäus Modell Antworten auf die oft gestellte Frage: Wieso werden ganzheitliche Neuordnungen mit der Komplexität des Unternehmensalltags fertig?

Beispielsweise um:

- die vielfältigen Kundenbeziehungen
- Produkte und deren Gebrauchswert,



- Funktionalität, Design und Preis
- die Entwicklung und Konstruktion neuer Produkte
  - die Be- und Verarbeitung von Kundenaufträgen
  - das Disponieren und Beschaffen von Waren, Teilen und Materialien
  - die Erfassung und Einlagerung von Wareneingängen
  - die Führung von Beständen und deren Bereitstellung
  - Planung, Steuerung und um Aktivitäten zur Überwachung
  - Fertigungs-, Montage- und Veredelungsaktivitäten
  - das Liefern und Abrechnen,

denn das war schon immer so und wird sich auch in Zukunft so bleiben.

*7. Unser auf Profit, Wachstum und Konkurrenz ausgerichtetes System scheint einen ganzheitlichen Ansatz beinahe auszuschließen. Viele fordern deshalb, das Gemeinwohl, oder sogar ein „Bruttonationalglück“ zum Maßstab wirtschaftlichen Handelns zu machen, um wieder die Tatsache ins Blickfeld zu bringen, dass die Wirtschaft eigentlich der gegenseitigen Versorgung der Menschen dient - nicht der Mensch der Wirtschaft.*

*Glauben sie, wir brauchen ein neues System, ein völlig neues Verständnis? Wie sieht dieses aus?*

**Schubäus:** Was die Eingangsfrage betrifft, scheint es nicht nur so, es ist auch so.

Das Bruttonationalglück ist eins von vielen Wunschvorstellungen und ein Signal mehr, uns den Anforderungen weltweiter Veränderungen und der damit verbundenen Standortbestimmung ernsthaft und bald auseinander zu setzen.

Die Wirtschaft, vor allem der Mittelstand, ist heute das, was früher Pfeil und Bogen, Bärenfell und Strohsandalen. Nur sind wir zurzeit dabei, nicht nur unsere natürlichen Lebensgrundlagen, sondern auch unsere Versorgungssysteme zu zerstören.

Ein Teufelskreis, dem sich durch Abwarten, Wunschdenken und mahnende Rauchzeichen allein, niemand entziehen kann. So weist der Philosoph und Schriftsteller Rüdiger Safranski bereits 2005 mahnend darauf hin: „Traditionelle Gesellschafts- und Wirtschaftsstrukturen verlieren an Bedeutung.“

Eine neue Gesellschaft entsteht, die sich um die Umgestaltung der Globalisierung organisiert.“

Und was ist ab diesem Zeitpunkt passiert?  
Nichts!

Zurecht stellt Olaf Storbeck die Frage: „Wie also wird die Makroökonomie der Zukunft aussehen? Wer sind die neuen Köpfe, die die Disziplin in die Moderne führen?“

So klar die Fehler und Versäumnisse der Vergangenheit auch auf der Hand liegen, diese Fragen lassen sich bislang nur grob beantworten.“

Deutliche Hinweise auf Fehler und Versäumnisse, jedoch nicht einmal ansatzweise Andeutungen auf irgendwelche Lösungsmuster.

Am 22.03.03 berichtet das Handelsblatt: (...) „Die Nachfrage nach Beratungsleistungen verschiebt sich weg von den Strategiepapieren, mehr und mehr in Richtung praktischer Umsetzung von Veränderungsprozessen.“...

Seit dem sind 8 Jahre vergangen und was ist passiert? Nichts!

Eine Umfrage der Celerant Consulting ergab: (...) „Die Bereitschaft der Unternehmer, sich mit der praktischen Umsetzung zu befassen ist merklich gestiegen.“

Bleibt die Frage, was verstehen Unternehmer unter praktischer Umsetzung und wer soll sie ma-

chen. Auch an dieser Stelle ist bis heute nichts geschehen.

Eine am 15.07.05 veröffentlichte Handelsblat-  
tumfrage ergab, dass alle befragten Unternehmer  
der Meinung sind: „Wollen Berater auch künftig  
beim Thema Umsetzung punkten, und das wird  
immer wichtiger, so dürfte ihnen das nur gelin-  
gen, wenn sie die Belegschaft in die Problemlö-  
sungen mit einbeziehen. Sonst bleiben sie immer  
häufiger außen vor.“

Eine selbstverständliche Forderung, ohne die  
ganzheitliche Neuordnungen nicht zustande  
kommen. Nur, hat sich das Gedankengut ganz-  
heitlich orientierter Neuordnungen bisher nur in  
wenigen Betrieben durchgesetzt, da muss noch  
einiges geschehen.

Auch Fredmund Malik ist der Meinung: „Mana-  
ger spüren intuitiv, dass sie völlig neue Ansätze  
und Wege wählen müssen, obwohl nur wenige  
erklären können, warum die Suche nach geeig-  
neten Lösungen einem Herumtasten und Ex-  
perimentieren gleicht, zu denen Ihnen die not-  
wendigen Theorien, Modelle und Konzepte für  
den Umgang mit den heutigen Dimensionen von  
Komplexität fehlen. Manager müssen besser als  
ihre Konkurrenten mit Komplexität umgehen  
können und diese zu ihrem Vorteil nutzen.“

Auch Malik erkennt die zwingende Notwendigkeit zur Anpassung der Unternehmen an sich rasant verändernde Anforderungen weltweiter Marktstrukturen und Wettbewerbsmuster.

Nur wendet er sich zur Neugestaltung unserer Wirtschaftsstrukturen an falsche Zielgruppen. Unternehmer sind als System Consultants denkbar ungeeignet und verfügen weder über entsprechende Ausbildungsmuster, Erfahrungen und Zeit, noch über geeignete Lösungsmuster.

Die Auswahl an Statements führt zu der Erkenntnis, das es so, wie wir uns zurzeit durch ein Gemenge inkompatibler Scheinwelten, Irrlehren, Systeme und von außen einwirkender Ereignisse durchwurschteln, ein ebensolches Gemenge an Wünschen, Meinungen, Ängsten, Hilflosigkeit, Lösungsversuchen, Enttäuschungen und damit verbundenen exorbitanten Aufwendungen (363 Mrd. Euro) nach sich zieht. Und ein Ende ist nicht abzusehen.

Viele Unternehmer wollen es anders. Nur sie sind in konventionellen Denkmustern gefangen und können sich aus diesem Teufelskreis nicht selbst befreien.

Alle Appelle versanden im Nirgendwo und keiner fühlt sich angesprochen, alle nicken und das war's.

Wir brauchen (k)ein neues System, sondern ein Lösungsmodell, das sich seit Jahrzehnten bewährt und nahezu alle Anforderungen der Neuzeit erfüllt.

Es passt sich den individuellen Anforderungen aller Organisationen aus dem Grunde seit Jahrzehnten immer wieder an, weil es „komplexe Strukturen“ vereinfacht, normalisiert und prinzipiell zu Selbstläufern macht.

Der Unternehmer Hans Holighaus bestätigt die Forderungen nach neuen Ordnungsprinzipien durch seinen Brief in dem er aus seiner Erfahrung im Umgang mit einem System Consultant und dem Schubäus Modell erklärt:

*Lieber Herr Schubäus, gerne komme ich Ihrer Bitte nach, ein Statement über die von Ihnen realisierte Neuordnung in unserem Unternehmen als Möbelhersteller abzugeben.*

*Nach einigen Problemlösungsversuchen erkannten wir, dass so etwas aus eigener Kraft nicht zu schaffen ist. Wir hatten das „Glück“, Sie Herr Schubäus über eine Fachveröffentlichung zu finden. Uns hätte nichts Besseres passieren können.*

*Sie haben unsere Probleme nicht nur in kürzester Zeit behoben, sondern durch die synergetischen Ef-*

*fekte zwischen optimaler Organisation und Informationstechnologie außerordentlich vereinfacht.*

*Gegenüber der unüberschaubaren Informationsflut vor der Neuordnung und der Hilflosigkeit damit umzugehen, konnten wir nach der Neuordnung mit nur wenigen prozess- und entscheidungsrelevanten Informationen und Daten die Prozessabwicklung nahezu selbstregelnd steuern.*

*Auf Ihre Frage: „Passt das, was wir in gemeinsamer Arbeit in ihrem Unternehmen erreicht haben auch in die Neuzeit globaler Wirtschaftsstrukturen?“ kann ich (Hans Holighaus) nur sagen: „Ihr Gedankengut über ganzheitlich orientierte Neuordnungen sind ebenso zeitlos, wie zukunftsorientiert.“*

Durch die Vernetzung von Beziehungsmustern zwischen Grunddaten, Informationen, geeigneten Teilsystemen, funktionalen Freiräumen und den eigentlichen Prozessen, konnten wir mit einem Minimum an Aufwand, Kosten und Informationen, ein Maximum an realen Entscheidungsgrundlagen erzeugen.

Beweis dafür, dass sich mit Ihrem „Modell“ auch die Probleme in den Unternehmen von morgen lösen lassen.

Wir haben ohne geringste Veränderungen und Anpassungen über Jahre mit Ihrem einmal geschaffenen System problemlos arbeiten können. Nur ohne professionelle Hilfe ist das nicht zu machen, das war gestern so und wird auch morgen nicht anders sein.

(Diesen Brief darf ich (K.H. Schubäus) mit freundlicher Genehmigung des Verfassers, in einem angemessenen seriösen Umfeld, jederzeit veröffentlichen).

Das heißt, wir erreichen erforderliche Veränderungen auf keinen Fall durch „G20 Beschlüsse“, staatliche Reglementierungen und oder einseitigem Vorteilsdenken, sondern – wie gehabt – nur auf individueller Unternehmensebene: ganz klein beginnen, Interesse wecken, neugierig machen und somit nicht nur die Massen als Fundament neuer Ideen mobilisieren, sondern auch die eigentlichen Entscheidungsträger erreichen.

Was sich im Kleinen bewährt – im Unternehmen als Teilsystem eines größeren Ganzen – bewährt sich überall auf in der Welt: Die Neugestaltung dynamischer Vernetzungen und wechselseitiger Abhängigkeiten.

*8. Sie beklagen, dass heutige Fachleute aus den Wirtschaftswissenschaften quasi betriebsblind*



*sind, weil sie von völlig falschen Grundannahmen ausgehen. Daher seien die alten Wissenschaften auch nicht mehr geeignet, die aktuellen Probleme zu lösen. Könnten sie dies kurz erklären und andeuten, was zu ändern wäre?*

**Schubäus:** Unter Punkt 4 habe ich dazu einiges gesagt.

*9. Auch in ihren Ausführungen ist oft von Leistungssteigerung, Wettbewerbsfähigkeit, Rationalisierung zu lesen. Das klingt für viele noch sehr nach einem alten Denken. Wie erklären sie 80 entlassenen Mitarbeitern, dass sie aufgrund eines ganzheitlichen Ansatzes überflüssig wurden? Andererseits sind Systeme in der Natur auch immer hocheffizient. Können sie ihren Standpunkt hier darlegen?*

**Schubäus:** Es geht nicht um Leistungssteigerungen schlechthin, sondern um die Wiederherstellung einer Normalität, mit der Unternehmen ihre Handlungsfähigkeit wieder herstellen.

Im Fallbeispiel Möbelgroßhandel wartete vor der Neuordnung die Verlademannschaft (Vm) Tag und Nacht gelangweilt und frustriert auf Möbel, die aus unterschiedlichen Gründen nicht zur Verfügung standen.

Die Auslastung der Vm betrug 27% und das Versandvolumen täglich 480 m<sup>3</sup>.

Nach der Neuordnung, wurden in nur einer Schicht: 1.420 m<sup>3</sup> Möbel mit einer Auslastung von 81% (=100%) verladen. Wie lange hätte das Unternehmen diese Schiefelage noch unbeschadet überstanden?

Die Frage in solchen Fällen ist immer: Wollen wir das Unternehmen erhalten und damit die Mehrzahl der Mitarbeiter, oder lassen wir alles wie es ist.

In allen Fallbeispielen – außer SKET in Magdeburg – entschieden sich die Beteiligten – auch die Betriebsräte – für eine grundlegende Normalisierung des Unternehmens.

Im Fallbeispiel SKET sollte ich die Ursachen der 40% zu hohen Walzwerkspreise gegenüber den Preisen am Weltmarkt herausfinden.

Zum einen wurde jedes Walzwerk aufwendig als Unikat hergestellt und zum anderen erforderte diese Vorgehensweise allein 850 Konstrukteure – 800 mehr als normalerweise erforderlich.

Durch Typisierung, Standardisierung und der damit verbundenen Zentralisierung und Verlagerung der Teilefertigung an Fremdfirmen,

der Normalisierung aller Prozess-, Informations- und Funktionsstrukturen zwischen den Bereichen Konstruktion, Planung, Fremd- und Eigenfertigung, Vor- und Endmontage, hätte das Unternehmen mit seinen 17.000 Mitarbeitern, nicht nur erhalten, sondern auch als ernstzunehmender Konkurrent, weltweit, qualitativ hochwertige Produkte ausliefern können.

Die Entscheider wollten es anders. Sie betrachteten meine Vorschläge als absurd und meine Warnsignale: „Ich gebe ihnen noch ein Jahr bis zum endgültigen Aus“, als naiv und einfältig. Nach nicht einmal einem Jahr befanden sich 17.000 statt rd. 800 Mitarbeiter auf Arbeitssuche, denn SKET gab es nicht mehr.

Wir brauchen die Balance zwischen konkurrenz- und überlebensfähigen Unternehmen – vor allem im Mittelstand – denn nur so erhalten und schaffen wir auf Dauer Arbeitsplätze.

*10. Technik wurde erfunden, um menschliche Arbeit zu erleichtern und - wo es geht - überflüssig zu machen. Nun haben wir dies in vielen Bereichen fast erreicht. Wir leben aber in einem System, in dem Arbeitslose ein Problem darstellen, obwohl andererseits in den Menschen unmittelbar betreffenden sozialen Berufen oft Kräfte fehlen. Hier wird menschliches Potenzial in einem Ausmaß*

*verschwendet, dass kaum vorstellbar ist. Es scheint auch hier ein gigantischer Konstruktionsfehler vorzuliegen. Wie stellen sie sich ein Gesellschaftsmodell der Zukunft vor?*

**Schubäus:** Über technische Entwicklungen und deren Anwendung gibt es eine Vielzahl Meinungen. Ob technische Entwicklungen notwendig sind, wird jeder auf seine Belange abstimmen, für sich und sein Umfeld entscheiden müssen.

Die Grenze dessen, was unsere Arbeit und unser Leben erleichtert, ist längst überschritten und entfernt sich tagtäglich vom noch brauchbaren zum längst überflüssigen.

Menschen wollen Fortschritt um sich gegenüber anderen zu profilieren, Unternehmen brauchen ihn zum überleben, denn wenn einer sein Berufsleben lang mit einem Handwagen Informationen und Akten von einem zum anderen Betriebsteil transportiert hat, wird sich im Zeitalter moderner Datenübermittlung, darauf einstellen müssen.

Man muss, wie in allen mir bekannten Fallbeispielen erwägen, was im Einzelfall geschieht.

Das Geschäftsmodell der Zukunft orientiert sich nach wie vor an den Zwecken und Zielen

einzelner Unternehmen im Umfeld weltweiter Wettbewerber. Wer die richtigen Erzeugnisse im gefälligen Design, Qualitativ und funktional hochwertig sowohl preiswert als auch schnell und Service orientiert ausliefert, braucht dazu optimale Prozess-, Funktions- und Informationsstrukturen, gut ausgebildete, verantwortungs-bewusste, kompetente und hochmotivierte Teams.

All das muss reibungslos fließen, ständig verbessert (Kaizen), den Anforderungen der Märkte permanent angepasst und mit einem Minimum an Aufwendungen und Kosten, längerfristigen Planungshorizonten, den Kundenwünschen entsprechend, flexibel gehandhabt werden, damit vor allem Mittelständler auf Dauer überleben.

Mitläufer, Be- und Verhinderer, einseitige Interessen, Macht- und Befehlshierarchien, Abteilungsfürsten und emotionale Rücksichtnahmen haben in diesem Umfeld keinen Platz.



Die Beiträge mögen als eine Grundlage dienen, um über die vom Menschen geschaffenen Strukturen und damit auch über gesellschaftlich-globales Miteinander nach-, darauf herum- und vorzudenken.

Nachdem ich mich damals gefragt hatte, warum diese außerordentlichen Ergebnisse ganzheitlicher Neuorientierungen immer wieder verschwunden waren, kam ich zum Schluss, dass es gesellschaftlich ebenso von Bedeutung ist, wie der Mensch an sich denkt und handelt und was ihn dazu bewegt (eben seine anerzogenen Denk- und Verhaltensmuster) so zu denken und zu handeln – und dies nicht nur in einem ökonomischen Umfeld.

Das war dann sozusagen der Startschuss, über den Menschen selbst und damit – zunächst unbewusst und Schritt für Schritt – auch über das System vorzudenken, was sich im Menschen befindet – eben in Form seiner Denk- und Verhaltensmuster und damit auch die Aufgabe der Infragestellung des Systems durch den Einzelnen selbst.

Die Grundlagen dazu befinden sich auf dem BERG. Blog. Dieser ist wie eine Art Entwicklungsleiter aufgebaut und wird sozusagen von hinten nach vorne gelesen.



Karl Heinz Schubäus

Alexander Berg

**Das Modell von Schubäus**

Gesellschaftlich-ökonomische Grundgedanken

E-Mail: [a.berg@berg-kommunikation.de](mailto:a.berg@berg-kommunikation.de)

Internet: [www.berg-kommunikation.de](http://www.berg-kommunikation.de)

Blog: [blog.berg-kommunikation.de](http://blog.berg-kommunikation.de)