

Das systemische Denken

Der Titel des Films mit James Dean, «Denn sie wissen nicht, was sie tun», kann auf viele Bereiche des menschlichen Lebens übertragen werden, auch in der Wirtschaft. Statt langfristiger Konzepte regiert allzu oft die kurzfristige «Problemlösung».

Von Jürg R. Wilhelm (*)

Der zunehmenden Komplexität unserer Welt können wir mit Lösungen von gestern, die oft genug die Probleme von heute sind, nicht mehr Rechnung tragen. Wollen wir in dieser immer dynamischeren Welt der Systeme erfolgreich agieren und uns die Dynamik zunutze machen, ist es wichtig, die Systemtheorie zu verstehen und anzuwenden.

Reduktionistisch und linear denken

Die zunehmende Komplexität wird oft als erdrückend erlebt. Entsprechend gross ist die Versuchung, mit linearer Denkweise das Problem anzugehen, auf eine einzige Ursache zurückzuführen und zu vereinfachen. Bei Anwendung dieses Paradigmas der ersten Ordnung, wo wir herausfinden müssen, «was diese einzige Ursache und wie es wirklich ist», geraten wir oft in Denkfallen:

- Ein «Problem» ist in der Regel nicht die Auswirkung einer einzigen Ursache; wir Menschen haben aber die Eigenheit, durch schmale Fenster unsere Umwelt wahrzunehmen und die komplexitätserhöhenden Faktoren auszublenden;
- Die sogenannte Realität, also die Betrachtung und Bewertung einer Situation, ist die persönliche Sichtweise des Einzelnen und nicht eine mit unserer Mitwelt geteilte «Wirklichkeit». Wir konstruieren durch unser Denken und Handeln unsere eigene Wirklichkeit (und damit auch unsere Probleme), nehmen sie aber als einzig gültige Realität wahr;

- Durch Momentaufnahmen eines Problems vergessen wir, die dem System innewohnende Dynamik zu berücksichtigen. Wechselwirkungen und Zeitverzögerungen werden so nicht oder ungenügend erfasst;
- Durch die Nähe zum Problem erkennen wir dessen Gesamtheit nicht. Wenn wir eine Szene von zu nahe betrachten, ist es unmöglich, das Ganze zu erkennen.

Lösungen werden zu Problemen

Durch unser linear und kasuistisch geschultes Denken greifen wir oft zu Lösungen, welche kurzfristig betrachtet das Problem zu lösen scheinen, dieses aber nach einer bestimmten Zeit oder bei der Betrachtung des Ganzen in seiner Dynamik verschlimmern.

- Während des kalten Krieges war man der Überzeugung, dass durch das «Gleichgewicht des Schreckens» der Krieg abgewendet werden könne. Mittlerweile glauben auch ehemals eingefleischte Verfechter kaum mehr an dieses Konzept. In der Zwischenzeit ist aber das aufgebaute Waffenarsenal zur grösseren Bedrohung geworden, als der Feind selbst.
- Dem zunehmenden Verkehr begegnen die Verkehrsplaner mit immer mehr und breiteren Strassen und bewirken dadurch, dass durch die zuerst eintretende Verbesserung der Situation mehr Verkehr angezogen wird. Nach kurzer Zeit ist die Situation schlimmer als zuvor.

- Um die Kosten zu reduzieren, fusionieren zahlreiche Unternehmen, entlassen Personal und senken so im besten Fall kurzfristig die Kosten. Dies ist ein beliebtes Spiel des Managements, nachhaltige Lösungen für die be-



Jürg Wilhelm: «Wahrnehmung entscheidet.»

stehenden Probleme aufzuschieben. Gemäss einer Studie von A.T. Kearney lagen 57% der untersuchten, fusionierten Unternehmen in Bezug auf Profitabilität und Unternehmenswert nach fünf Jahren weit abgeschlagen vom Branchendurchschnitt. Dies haben auch die Aktienmärkte registriert. Die früheren Vorschusslorbeeren für solche Deals in Form höherer Aktienkurse werden heute oft durch Kursverluste beantwortet.

- In der Medizin werden zunehmend Breitbandantibiotika eingesetzt mit dem Effekt, dass heute bereits zahlreiche Resistenzen verschiedener Bakterienstämme zu verzeichnen sind und die Wunderwaffe Antibiotika bei schweren Infektionen in immer mehr Fällen keine Wirkung mehr zeigt.

Probleme werden zu Lösungen

Kreative Menschen machen aus Problemen nachhaltige, menschengerechte und wirtschaftlich interessante Lösungen:

- Seit Jahrzehnten bekämpfen Biologen in Asien erfolglos die wild wuchernde Wasserhyazinthe. Ein Wirtschaftsprofessor erkannte in diesem Problem für die Biologen und Menschen in der Region eine unternehmerische Chance und liess von einer Designerin vor Ort einen Sessel entwerfen, der aus dem Material dieser Hyazinthe vor Ort gefertigt und erfolgreich vermarktet wird.
- Die Strassenplaner machen heute aus dem vermeintlichen Chaos der Selbststeuerung des Verkehrs, welcher lange durch rigide Steuerungssysteme kanalisiert wurde, eine Tugend, indem sie den Kreisverkehr wieder entdecken, der sich ausgezeichnet bewährt.
- Auch in Management und industrieller Fertigung werden wieder Ansätze der Selbstorganisation und Selbstverantwortung erfolgreich eingeführt.

Der wichtigste Faktor in der Beurteilung einer Situation ist die eigene Wahrnehmung. Heisenberg formulierte 1971, dass es die Theorie ist, die entscheidet, was wir beobachten können. Und vor ihm formulierte Einstein seine Erkenntnis, dass sich Probleme nicht auf derselben Ebene des Denkens lösen lassen, auf der sie kreierte wurden. So wie bei der Wasserhyazinthe der Biologe in seiner Denkwelt nur die Notwendigkeit der Schädlingsbekämpfung sieht, aber nicht den unternehmerischen Profit in der Nutzung dieses «Problems» erkennt, so laufen auch wir durch unsere erdachte Welt von Problemen oder Chancen. Und genau diese Wahrnehmung steuert unsere Aktionen, wenn wir auf das Erwartete treffen und damit selbst unser Weltbild bestätigen.

Der Hebel zur Lösung unserer Probleme ist deshalb in unserer Wahrnehmung zu suchen, sowie in der Fähigkeit, durch Darstellung von komplexen Situationen die bestimmenden Faktoren und ihre Dynamik zu erfassen und die vorgesehenen Lösungen in dieser Dynamik auszutesten. Ein weiterer Faktor ist der Einbezug möglichst vieler Perspektiven und die Nutzung der kollektiven Intelligenz des Unternehmens.

Die systematische Suche nach und die systemische Betrachtung von «Fehlern» als Ressourcen und von «Durchbrüchen» im Unternehmen; die Ausrichtung der Wahrnehmung und der Kräfte auf solche «Flow Moments» als «Moments of Excellence» einer lernenden Organisation, sind einige der Instrumente, die uns die Kunst des systemischen Denkens zur Verfügung stellt – in jedem Lebensbereich.

(*) Der Autor, Inhaber von «W-Consulting» in Gähwil, ist Berater für Changeprozesse und Coach für Führungskräfte. Am 13./14. September beginnt ein viertägiges Seminar zum Thema «Die Kunst des systemischen Denkens im Management». Informationen: Tel. 071/931 32 126; E-Mail: wconsulting@bluewin.ch

Diesen und weitere Texte finden Sie unter
www.alpha-online.ch

Checkup

«Böse Mädchen kommen in die Chef-Etage»

Erfolgreiche Männer setzen sich durch. Sie kommen mit Biss zum Erfolg. Und die Frauen? Tun sie es den Männern gleich, gelten sie als ergeizig, kalt oder unweiblich. Lassen sie es sein, bleibt ihre Karriere auf der Strecke.

Datum: 18. Sept. 1999, ab 13.30h

Ort: Rüslikon

Kosten: Fr. 150.–

Informationen: GDI, Rüslikon (Tel. 01/724 61 11)

«Systematisch Lösungen finden»

Wer Probleme erfolgreicher löst, lebt besser! Während zwei Tagen trainieren Sie, wie man Lösungen findet, mit denen Sie sich durchsetzen können. Sie lernen Ihr Wissen und Ihre Erfahrungen noch wirksamer einzubringen und werden vom Nachmacher zum Vormacher.

Datum: 27.–28. September 1999

Ort: Effretikon

Kosten: Fr. 960.–

Informationen: MethoSys GmbH Zürich (Tel. 01/383 87 77)

«Philosophie für Manager»

Wie gewinne ich Vertrauen und wie bilde ich Vertrauen? Manager sind keine Philosophen, die sich bessere Welten ausdenken. Sie sind Frauen und Männer der Tat. Sie brauchen Durchblick, um richtig zu entscheiden. Sie brauchen Mut, um Neues anzupacken. Und sie brauchen Fantasie, um ihre Visionen überzeugend umzusetzen. Doch eine bessere Welt: das wollen auch sie.

Datum: 20. Oktober 1999

Ort: Ittingen

Kosten: Fr. 1200.–

Informationen: Bernd Remmers Consultants, Zug (Tel. 041/711 15 25)