



Systemisches Management

Inhalt

Problemlandschaft, Defizite, Schwierigkeiten	3
Systemische Sichtweise	5
Das Unternehmen als System	6
Anwendung	8

Problemlandschaft, Defizite, Schwierigkeiten

Welche
Probleme gibt
es?

In der heutigen Zeit ergeben sich mannigfaltige Probleme und zunehmend schwer zu lösende Schwierigkeiten für Unternehmen. Die wirtschaftliche Komplexität nimmt immer mehr zu. Ob die Globalisierung ihren Einfluss zeigt, ob Regelungen der Kreditbranche wie Basel II wirksam werden oder ob die Unternehmens- und Produktbindung der Kunden nachlässt. Eine Vielzahl an Einflüssen wirkt auf die Unternehmen. Dieser zunehmenden Komplexität wird häufig mit Kostenminimierung und starkem Zeitdruck begegnet. Die Folge sind Hals – über – Kopf Reaktionen und schnelle Maßnahmenpläne. Auf die Probleme wird mit einseitigem Denken und kurzsichtigen Aktionen reagiert. Projekte stemmt man ad hoc aus dem Boden unter dem Credo: Do it quick and dirty. Die Komplexität wird schnell unterschätzt und die Verzweigungen der Prozesse und Abläufe nicht beachtet.

Diese Ausgangssituation soll an einigen Beispielen plakatiert werden.

Ein gut funktionierendes Unternehmen bekommt durch staatliche Verordnungen neue Rahmenbedingungen (z.B. Steuergesetze, EU-Fördertöpfe etc.). Schnell werden die bisherigen Modelle und Vorgehen auf die neue Situation angewendet. Das Ergebnis ist, dass das gut gehende Unternehmen nach drei Jahren Insolvenz anmelden muss.

In der Automobilbranche nehmen die Rückholaktionen aufgrund von Defiziten gerade bei Neueinführung immer mehr zu. Gründe hierfür sind meistens zu kurze Entwicklungszyklen. Gerade Kosten, die in der Entwicklung und Forschung eingespart werden, verdoppeln oder vervielfachen sich auf lange Sicht. Die kurzfristige Sicht beginnt in den Unternehmen schon bei der Unterscheidung von Umsatz und Deckungsbeitrag oder dem quartalsweisen Reporting der Aktionäre (shareholder value).

In der Baubranche werden häufig Aufträge an Land gezogen, die nicht kostendeckend sind. Die Folge sind Nachbudgetierungen oder Arbeiten unter dem Kostensatz. Unternehmen können so langfristig nicht dem wirtschaftlichen Druck standhalten oder bestehen.

Welche
Probleme gibt
es?

Ein weiteres Beispiel bietet ein Unternehmen, das den billigsten Zulieferer gewählt hat. Der Zulieferer kann zwar zu sehr günstigen Konditionen anbieten, liefert aber auch Ware geringerer Qualität. Die Folge können Probleme in der Weiterverarbeitung oder Distribution sein. Die Kundenzufriedenheit geht zurück. Kurzfristig verspielt das Unternehmen durch z.B. anfallende Mehrarbeit bei der Selektion und durch die angestiegene Ressourcenverschwendung die eingesparten Kosten bei der Zuliefererauswahl. Auf lange Sicht kann hierdurch beim Unternehmen ein Imageschaden entstehen und Kunden verloren gehen.

Die hier angebrachten Beispiele verdeutlichen sehr schnell, dass schnelles Handeln meistens eine Folge von kurzfristigem Denken ist. Das Unternehmen darf nicht nur kostenbewusst oder zeitorientiert agieren. In der heutigen Zeit sind gerade langfristiges Denken und Miteinbeziehen sämtlicher Prozesse und Vernetzungen wichtig.

Es darf nicht nur ein Ausschnitt betrachtet werden, weil dann Probleme nicht in ihrer vollen Bandbreite gesehen werden. Nur durch konsequente Berücksichtigung aller Einflussgrößen und Faktoren kann den Anforderungen begegnet werden. Gerade auf Managementebene muss systematisch und weitsichtig gedacht und entschieden werden, weil hier Fehlentscheidungen meistens einen Rattenschwanz hinter sich her ziehen. Die Möglichkeit den heutigen Anforderungen und der Komplexität gerecht zu werden und dabei trotzdem effizient zu sein, heißt:

Systemisches Management.

Systemische Sichtweise

Was heißt
systemisches
Management?

Unter dem Begriff „systemisches Management“ verbirgt sich kein neues Managementkonzept oder ein neues Instrument, vielmehr impliziert systemisch eine Sichtweise und ein Vorgehen. Die theoretischen Grundlagen zum systemischen Management basieren auf der Systemtheorie. An Inhalte systemisch heranzugehen, heißt, sie in einem größeren Kontext zu sehen. Jeder Gegenstand kann nicht nur für sich gesehen werden, sondern in seinem System.

Die Systemtheorie kann nicht einer Geburtsdisziplin zugeordnet werden. Vielmehr ist sie entstanden aus mehreren unterschiedlichen Herangehensweisen. Einen großen Anteil lieferte die Kybernetik in den 50er Jahren. Mit der Entwicklung von Regelkreisläufen für vor allem technische Systeme. Aber auch Nachbardisziplinen wie die Biologie, Physik oder Kombinatorik lieferten wertvolle Betrachtungsweisen. Immer geht es im Kern um (ein) Element(e) mit seinen Umelementen und deren Beziehungen zueinander. Ob nun in der Kybernetik für die Raketentechnik oder bei der Symbiose in der Biologie. Einmal steht die Rakete mit sich ändernden Zielen im Vordergrund beim zweiten Beispiel eine biologische Lebensform mit verschiedenen Komponenten aus seiner Umwelt.

Das Unternehmen als System

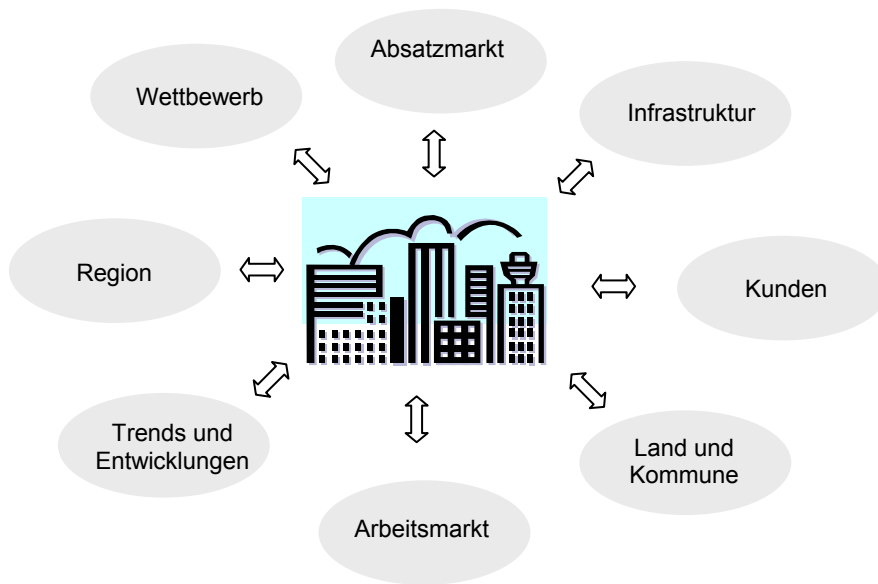
Wie wird systemisches Management auf ein Unternehmen angewendet?

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht kann ein Unternehmen genauso definiert und systemisch verstanden werden. Das Unternehmen steht nicht mehr für sich allein, sondern wird im Kontext seines Systems gesehen und verstanden. Jede Organisation lässt sich in Elemente aufgliedern sowie deren Beziehungen zu einander betrachten, z.B. Einkauf, Produktentwicklung, Produktion, Lagerung, Verkauf. Wir sprechen von Elementen im System oder Inelemente. Diese Elemente bilden das Insystem. Die Gesamtheit der Menge der Elemente im Insystem mit ihren Interaktionen untereinander definiert gleichzeitig die Systemgrenze. Die nachfolgende Graphik soll ein mögliches Insystem mit seiner Systemgrenze zeigen.



Die in der Graphik benutzten Elemente erheben natürlich keinen Anspruch auf Vollständigkeit und sind exemplarisch zu verstehen. Neben dem Insystem und der Systemgrenze spielt aber für ein Unternehmen auch das Umsystem mit deren Elemente eine wichtige Rolle. Die Elemente im Umsystem haben wiederum Interaktionen untereinander und zu Elementen aus dem Insystem.

Wie wird systemisches Management auf ein Unternehmen angewendet?



Systemisches Management sieht das Unternehmen im Zusammenhang seiner internen wie externen Elemente mit all seinen Beziehungen und Verknüpfungen. Das Betrachten des Gesamtsystems eines Unternehmens ist die Basis für höhere Effektivität und kontinuierliche Verbesserung. Die Gesamtmenge an Elementen stellt das System „Unternehmen“ dar. Nur wenn sämtliche Elemente berücksichtigt werden und ihre Interaktionen, kann man sich ein eindeutiges Bild von der Firma machen. Jeder Faktor ist in ein Netz von Beziehungen verflochten. Es wäre recht kurzsichtig, mit einem Managementansatz eine Veränderung herbeizuführen und nur ihre direkten Ausprägungen zu verfolgen. Systemisches Management ist eine ganzheitliche Sichtweise. Denn ganz nach dem Leitsatz der Gestaltpsychologie ist das Ganze mehr als die Summe seiner Teile. Es ist genauso wichtig, sich die Auswirkungen auf andere Faktoren im Vorfeld zu überlegen wie die direkten Auswirkungen.

Anwendung

Wie wird systemisches Management in die Praxis umgesetzt?

Die allgemeine Systemtheorie ist inhaltsleer und muss jedes Mal für das Unternehmen spezifisch mit Inhalt gefüllt werden. So wird das System mit seinen Inelementen, seinen Umelementen und der Systemgrenze jedes Mal für ein Unternehmen mit seinen spezifischen Problemen neu definiert. Anhand der im Vorfeld durchgeführten Analysen kann dem Unternehmen eine Problemlandschaft zugeordnet und Defizite aufgedeckt werden. Aufgrund dieser Defizite können nun Inhalte bestimmt werden. Wenn zum Beispiel durch eine Mitarbeiterbefragung aufgezeigt werden kann, dass der Umgang mit Wissen nicht adäquat abläuft, Wissen versickert oder nicht alle Abteilungen und Hierarchien erreicht, liegt ein Defizit im Umgang mit der Ressource Wissen vor. Die allgemeine Systemtheorie wird nun mit dem spezifischen Ansatz Wissensmanagement gefüllt. Durch die Inhalte aus dem Wissensmanagement können nun die Elemente, ihre Interaktionen und die Systemgrenze bestimmt werden. Erst mit einer erneuten Analyse der Elemente und ihren Beziehungen kann nun systemisch ein Soll – Konzept und damit das weitere Vorgehen angedacht werden.

Für die praktische Anwendung ergibt sich hieraus Folgendes:

- ✓ Aufgrund von Analysen werden Defizite im Unternehmen aufgezeigt, die Problemlandschaft wird festgelegt
- ✓ Auf Basis dieser Defizite wird das System immer wieder neu definiert, ein Managementansatz füllt die allgemeine Systemtheorie
- ✓ Definition der relevanten Elemente, der Systemgrenze und der Interaktionen unterhalb der Elemente
- ✓ Die Elemente werden untersucht und analysiert
- ✓ Das Soll – Konzept wird bestimmt

Dieses Vorgehen ist immer wieder gleich. Die Gussform der allgemeinen Systemtheorie wird individuell dem einzelnen Unternehmen mit seinen spezifischen Problemen angepasst. Die in vivo GmbH Unternehmensberatung bietet folgende Managementansätze an:

Wie wird systemisches Management in die Praxis umgesetzt?

Problemlagen/ Aufgabenstellungen	Managementperspektive
Zukunft/ Ausrichtung gestalten	Strategisches Management
Wissen behalten/ weitergeben	Wissensmanagement
Neuerungen implementieren	Innovationsmanagement
Weiterentwicklung des Lernens	Lernende Organisation/ Evolutionäres Management
Kommunikation optimieren	Kommunikationsmanagement
Kommunikation zwischen Abteilungen	Schnittstellen-Management
Kommunikation zum Kunden	Customer Relationship Management (CRM)
Mit Konflikten umgehen	Konfliktmanagement
Risikominimierung	Risk Management
Verstärkung der Kultur	Organisationskultur/ Interkulturelles Management
Werte vermehren / neu entdecken	Wertschöpfendes Management
Veränderungen managen	Change Management
Wettbewerbspositionierung	Benchmarking + Market Roll out
mit Zeit sinnvoll umgehen	Zeitmanagement
Zusammenschlüsse von Unternehmen	Fusionsmanagement
Mitarbeiter sind unsicher, erhöhte Fluktuation	Retention Management