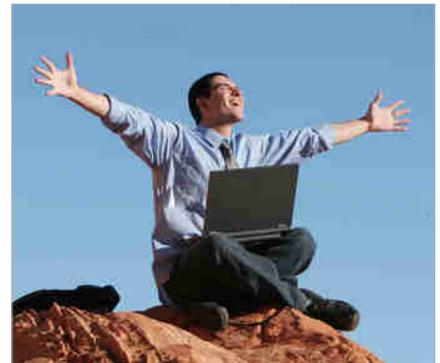


CEO-Tipp *des Monats*

von Guido Quelle

Systemisches Denken – der CEO muss es vormachen



Das systemische Denken wird uns weder in der Schule noch in der Ausbildung und in der Regel auch nicht an der Hochschule vermittelt. Wir denken in Kausalketten, verwechseln Kausalität und Korrelation und ignorieren völlig, dass wir uns in komplexen Systemen bewegen, innerhalb derer jede unserer Handlungen – und Nicht-Handlungen – Auswirkungen in multiple Richtungen hat. Wohlgermerkt: Wir sprechen nicht von systematischem Denken, sondern von systemischem Denken, dies ist ein großer Unterschied.

Einer der deutschen Pioniere des systemischen Denkens, das auf „System Dynamics“ zurückgeht, war der viel zu früh verstorbene Frederic Vester. Vester hat immer wieder darauf hingewiesen, wie wichtig es ist, Systeme in ihrer Komplexität zu erkennen und – weil man sich sonst heillos verzettelt – trotzdem die Betrachtung von Auswirkungen des Handelns nicht in die Unendlichkeit zu betreiben, sondern das betrachtete System ab einer gewissen Stelle gedanklich abzuschneiden. Bereits zu Zeiten, zu denen PCs noch nicht recht leistungsfähig waren, hat Vester ein Computerprogramm entwickelt, mit dessen Hilfe man systemisches Denken erlernen konnte, ging es dort doch um die Balance zwischen Wohlstand, Industrieproduktion, Umweltbalance und so weiter. Dort wurde auch vermittelt, dass ein gewisser „Verbrauch“ von Umwelt möglich und nötig ist, solange sich dieser „Verbrauch“ wieder regenerieren lässt – zwei Aspekte, die heute gerne in Vergessenheit geraten. Aus meiner Sicht ist Vesters Pendant in den USA der ebenso geniale Peter Senge, der in seinem bereits 1990 erschienen, fabelhaften Buch „Die Fünfte Disziplin“, das sich auf das Schaffen lernender Organisationen stützt, archetypische Systeme modelliert und mit iThink, einem Nachfolger von STELLA, eine Software nutzt, die geeignet ist, Systeme zu erstellen und zu verstehen. Was hat dies nun mit profitablen Wachstum und der Rolle des CEO zu tun? Eine Menge.

Wie oft werden in Meetings Kausalitäten hergestellt, die bei genauem Hinsehen nicht haltbar sind? „Wir haben so wenig Umsatz gemacht, weil der Wettbewerber die Preise gesenkt hat.“

Tatsächlich? Vielleicht hat der Wettbewerber das Angebot verbreitert, eine Ausstellung renoviert, eine Werbekampagne gestartet oder einfach tolle neue Mitarbeiter.

Wie oft werden in Meetings Aktivitäten beschlossen, ohne die Seiteneffekte hinreichend diskutiert zu haben? „Wir machen das jetzt: Wir bringen das Produkt XY mit Druck in den Markt, machen eine Sonderkampagne, stellen neue Verkaufsunterlagen zusammen!“ Und was ist mit den anderen Produkten? Welche Seiteneffekte erzeugt die Tatsache, dass die Aufmerksamkeit voll auf das eine Produkt geht? Wie werden sich Kunden verhalten, die sich nicht für das Produkt interessieren, sich aber durch den Mangel an Aufmerksamkeit nicht mehr gut aufgehoben fühlen? Wie wird der Wettbewerb darauf reagieren? Ist die Lieferfähigkeit gesichert? Wie verhalten sich Lieferanten anderer Produkte, wenn dort weniger abgenommen wird? Was soll nach der Aktion geschehen? Alles unbeantwortete Fragen.

Als Vorsitzender der Geschäftsführung oder des Vorstandes ist es Ihre Aufgabe, Ihren Mitarbeitern zu helfen, in Systemen zu denken. Um es praktisch zu machen, sind hier drei wesentliche Fragen, die Sie in Bezug auf Entscheidungen zu wachstumsrelevanten Fragen immer wieder stellen können:

1. Welche Seiteneffekte hat die Entscheidung auf Kunden, Wettbewerber, Lieferanten?
2. Wie sind die Zusammenhänge zwischen Angebot, potenzieller Nachfrage und Lieferfähigkeit von Zulieferern? Welche Zyklen müssen wir berücksichtigen? Wie können wir Backlogs vermeiden?
3. Welche Veränderung führt die Entscheidung bezüglich des wahrgenommenen Profils des Unternehmens bei den Kunden herbei?

Dies sind einfache Fragen, aber ihre Wirksamkeit ist erfahrungsgestützt. Probieren Sie es einmal aus.