

**Dennis Sherwood**

# **Einfacher managen**

*Mit systemischem Denken  
zum Erfolg*

Deutsch von Patricia Künzel



**WILEY-  
VCH**

**WILEY-VCH GmbH & Co. KGaA**

# Inhalt

**Vorwort** 11

**Einführung: Was ist Systemisches Denken?** 15

- Systemisches Denken ist eine großartige Idee 15
- Worum geht es beim Systemischen Denken? 16
- Vernetztheit 18
- Warum Systeme als Ganzes betrachtet werden müssen 20
- Der Werkzeugkasten des Systemischen Denkens 21
- Die Vorteile des Systemischen Denkens 22
- Der Aufbau dieses Buches 23

**Teil I: Reduktion der Komplexität** 27

**Kapitel 1: Die Systemperspektive** 29

- Systeme 29
- Emergenz und Selbstorganisation 31
- Feedback 33
- Systemisches Denken 36
- Die nächste Etappe ... 43

**Kapitel 2: Sisyphos im Back-Office** 45

- Die Geschichte 45
- Der Kontext 46
- Die Fragestellung 47
- Eine grafische Darstellung 48
- Erweiterung des Diagramms 51
- Welche Konsequenzen haben Fehler? 52
- Ein gefährlicher Teufelskreis 53
- Welche Faktoren beeinflussen die Bewältigungskompetenz sonst noch? 53
- Wie steht es mit den Kosten? 56

Ein Aspekt fehlt noch ...	57
Ein salomonisches Gleichgewicht	60
<b>Kapitel 3: Qualität, Kreativität und Kostensenkungen</b>	<b>63</b>
Die Geschichte	63
Der Kontext	64
Das Bild	65
Ein weiterer schlimmer Teufelskreis	66
Was sollten wir tun?	67
Wer hat Recht?	68
Die Wahl einer Politik	70
<b>Teil II: Werkzeuge und Methoden</b>	<b>75</b>
<b>Kapitel 4: Feedback-Schleifen</b>	<b>77</b>
Die zentrale Rolle der Feedback-Schleifen	77
Eskalierende Feedback-Schleifen	82
Stabilisierende Feedback-Schleifen	83
Regelgrößen, Grenzen und reale Systeme	85
Es gibt nur zwei Arten von Verbindungen – verstärkende und dämpfende	87
Wie man zwischen eskalierenden und stabilisierenden Feedback-Schleifen unterscheidet	88
Die beiden grundlegenden Bausteine	91
Die Bedeutung der Wortwahl	92
Sind alle Verbindungen immer entweder verstärkend oder dämpfend?	93
Uneindeutige Variablen	95
Wirkungspfeile, die in nur eine Richtung zeigen	96
Ein Schlussgedanke	99
<b>Kapitel 5: Motoren des Wachstums – und des Niedergangs</b>	<b>103</b>
Tugend- und Teufelskreise	103
Teufels- und Tugendkreise haben im Grunde die gleiche Struktur	105
Der Wachstumsmotor	106
Wachstumsmuster	109
Starke Beschleunigung des exponentiellen Wachstums	115
Explizite und implizite Regelgrößen	118
Wie gewonnen, so zerronnen	120
Eskalierende Feedback-Schleifen lassen sich verbinden	128

## **Kapitel 6: Sollwerte und Zielsetzungen 139**

- Mehr über stabilisierende Feedback-Schleifen 139
- Stabilisierende Feedback-Schleifen in der Wirtschaft 145
- Stabilisierende Feedback-Schleifen sind häufig miteinander verknüpft 152
- Stabilisierende Feedback-Schleifen und Zeitverzögerungen 155
- Wie definiert man Abweichung? 160
- Zeit zum Rekapitulieren 165

## **Kapitel 7: Wie man Wirkungsdiagramme zeichnet 167**

- Regel 1: Kennen Sie Ihre Grenzen 167
- Regel 2: Suchen Sie sich einen interessanten Ausgangspunkt 169
- Regel 3: Fragen Sie »Was beeinflusst dies?« und »Wovon wird dies beeinflusst?« 169
- Regel 4: Überladen Sie Ihr Diagramm nicht 170
- Regel 5: Verwenden Sie Substantive statt Verben 172
- Regel 6: Meiden Sie Begriffe wie »Anstieg« oder »Rückgang« 173
- Regel 7: Scheuen Sie sich nicht vor ungewöhnlichen Elementen 175
- Regel 8: Bewerten Sie die Pfeile gleich mit Plus oder Minus 176
- Regel 9: Geben Sie nicht auf 176
- Regel 10: Ein gutes Diagramm muss als Realität erkannt werden 177
- Regel 11: Verlieben Sie sich nicht in Ihre Diagramme 178
- Regel 12: Kein Diagramm ist jemals »fertig« 179

## **Teil III: Anwendungen 181**

### **Kapitel 8: Wachstum stimulieren 183**

- In der Praxis setzt sich exponentielles Wachstums nicht endlos fort 183
- Überwinden von Restriktionen 192
- Das Wachstum der Stadtbevölkerung 195
- Treten Sie nicht fester in die Pedale, sondern lockern Sie die Bremse 210

### **Kapitel 9: Entscheidungen, Teamarbeit und Führung 213**

- Das Talentproblem 213
- Aber ist das nicht alles ganz offensichtlich? 228
- Mentale Modelle 232
- Teamarbeit 236
- Outsourcing, Partnerschaften und grenzüberschreitende Konflikte 241

### **Kapitel 10: Hebel, Resultate und Strategien 257**

- Hebel 257

Resultate	260
Wie sind Hebel und Resultate miteinander verbunden?	261
Hebel, Resultate und Systemisches Denken	265
Hebel, Resultate und Feedback-Schleifen	266
Die Verknüpfung der Schleifen	269
Die letzte Verbindung	275
Und die anderen Hebel?	278
Ein allgemeines Geschäftsmodell	281
Die übergeordnete Sichtweise	284
Förderung von Ehrgeiz, Vision und Vorstellungskraft	290
Wege zur Kreativität	294
Zurück zu Hebeln und Resultaten	298

**Teil IV: Bau eines »Zukunftslabors«** 301

<b>Kapitel 11: Ein Turboantrieb für das Systemische Denken</b>	303
Der System-Dynamics-Ansatz	305
System Dynamics und Tabellenkalkulationen	306
Bestands- und Flussgrößen	310
Bestands- und Flussgrößen im Unternehmen	313
Zwei weitere allgemein gültige Konzepte	320
Unterschiede zwischen Wirkungs- und Flussdiagrammen	321
Modellierung mit ithink	327
<b>Kapitel 12: Ein Modell für das Geschäftswachstum</b>	337
Ein Beispiel aus der Wirtschaft	337
Uneindeutige Variablen	347
Lösungsmodelle und Lernmodelle	350
Management des Marketingmix	353
Wie würden Sie das Geschäft optimieren?	362
Ist 80 zu 20 das optimale Verhältnis?	367

**Epilog: Komplexität beherrschbar gemacht** 371

**Danksagungen** 373

**Bibliografie** 375

**Websites** 381

**Software** 383

**Register** 385