

*Zögern Sie nicht uns anzurufen.
Wir beraten Sie gern.*

So erreichen Sie uns:

Culture & Systems GmbH

Dr. Thomas Roth-Isigkeit
Fleischhauer Straße 58
23552 Lübeck

fon 0451 – 384 57 77

fax 0451 – 384 57 79

e-mail thomas.roth@culture-and-systems.de

net www.culture-and-systems.de

Widserve / Wilcon

Wissens - Dienstleistungen

Dr. Jürgen Weber

Wilhelm – Bendick – Str. 15a

37130 Gleichen (Göttingen)

fon 05508 – 999196

fax 05508 – 999197

e-mail wissinfo@widserve.de

net www.widserve.de



Mit Komplexität leben

*Wie man in einer unübersichtlichen Welt
die Übersicht behält*

widserve

Culture & Systems
Gesellschaft für Unternehmensentwicklung mbH

Systemorientiertes Denken und Handeln



Einführung

Als Kopernikus herausfand, dass sich die Erde um die Sonne dreht, brach für das Denken ein neues Zeitalter an. Das lag nicht so sehr an seiner großartigen Entdeckung selbst, sondern daran, dass sie Auslöser für eine längst fällige Anpassung des Denkens an eine veränderte Welt und Umwelt war.

Der Siegeszug der Naturwissenschaften begann. Die Mathematik und Physik lösten die Philosophie und Theologie als Leitwissenschaften ab. Die Einübung in das neue Denken fiel vielen Zeitgenossen dennoch schwer, weil der Paradigmenwechsel auch einen Verlust mit sich brachte, der als schmerzlich erlebt wurde. Die Menschen begannen nur langsam zu begreifen, dass sie nicht der Mittelpunkt, sondern nur ein winziger Teil in einem unendlichen Universum sind. Heute wissen wir, dass der Gewinn den Verlust um ein Vielfaches wettmachte. Durch die Anwendung der Naturgesetze gelang es den Menschen, die Ressourcen der Natur sehr viel besser zu nutzen und so die Grundlagen für unsere heutige Zivilisation zu schaffen.

Vieles deutet darauf hin, dass erneut ein Paradigmenwechsel bevorsteht, der für unser Denken ähnlich schwer zu verdauen sein wird, wie die kopernikanische Wende. Der Einfluss der Systemwissenschaften auf unser Denken, auf Wissenschaft, Wirtschaft und Philosophie hat in den letzten Jahren stetig zugenommen und wird aller Voraussicht nach weiter wachsen.

Das Verständnis und der Umgang mit Systemen stellt uns vor neue Herausforderungen. Wir sind es gewohnt, in Ursache-Wirkungs-Ketten zu denken. Wenn wir mit einem Problem konfrontiert werden, versuchen wir, die Ursache des Problems zu entdecken. Wir lösen ein Problem, indem wir seine vermeintliche Ursache beseitigen. Weil wir glauben, dass die hohe Arbeitslosigkeit durch zu hohe Lohnnebenkosten verursacht wird, glauben wir, dass eine Senkung der Lohnnebenkosten zu einer Verminderung der Arbeitslosigkeit führen wird. Weil wir davon ausgehen, dass eine Ursache für geringes Wirtschaftswachstum in der niedrigen Kaufkraft liegt, wollen wir die Steuern senken, um so in der Folge für mehr Kaufkraft und mehr Wachstum zu sorgen. Die Politiker, die diese Rezepte propagieren, bedienen die Schablonen eines alten Denkens, das der hohen Komplexität der ökonomischen und sozialen Bedingungen schon lange nicht mehr gerecht wird. Immer mehr Menschen spüren, dass solche einfachen Lösungen schon nach kurzer Zeit nicht mehr greifen und begegnen daher den Verantwortlichen in Politik und Wirtschaft mit immer größerem Misstrauen.

Gibt es eine Alternative?

Wir können beginnen, systemorientiert zu denken. Wenn wir einen Ausschnitt unserer Umwelt als ein System beschreiben, entdecken wir viele Einflussgrößen, die über ein Netzwerk von Wechselwirkungen und Rückkopplungsschleifen miteinander verbunden sind. Alles hängt mit allem zusammen. Alles ist Ursache und Wirkung zugleich. Der berühmte Satz von Galileo, dass das Buch der Natur in der Sprache der Mathematik geschrieben ist, stimmt immer noch. Aber er hilft nicht mehr weiter, weil die Wirkung von Eingriffen in das Beziehungsgeflecht eines Systems nicht sicher vorhergesagt werden kann. Maßnahmen können wirkungslos bleiben, weil Systeme über die Fähigkeit verfügen, Einwirkungen von außen auszugleichen und abzapuffern. Umgekehrt können kleinste Eingriffe in ein labiles System dazu führen, dass sich der Gesamtzustand völlig verändert. Das ist der Preis, den wir zahlen müssen. Wir haben nicht mehr die Gewissheit, dass es uns selbst bei sorgfältiger Analyse gelingen wird, den Lauf der Dinge unter Kontrolle zu behalten. Wir müssen lernen, Unsicherheit und Ungewissheit zu akzeptieren und mit ihr zu leben. Das ist eine schwierige Aufgabe und große Herausforderung.

Was ist der Gewinn des systemorientierten Denkens?

Lassen Sie uns den Blickwinkel verändern. Systeme entwickeln und verändern sich nach bestimmten Regeln. Diese scheinen für biologische Systeme ebenso gültig zu sein wie für soziale, kulturelle oder ökonomische Systeme. Wenn wir diese Gesetzmäßigkeiten kennen, können wir das Verhalten in unserem (Arbeits-)Umfeld besser verstehen und beeinflussen. Wenn wir das Unternehmen als System betrachten, haben wir die Chance, neue und überraschende Lösungen für Probleme zu entdecken.

Wenn wir diesen neuen Weg des Denkens nutzen wollen, müssen wir nicht bei Null beginnen. Wir haben bewusst oder unbewusst bereits Erfahrungen gesammelt, die wir nutzen können. Wir können auf unser vorhandenes Systemwissen aufbauen, um über besseres Verständnis zu einem angemesseneren Umgang mit Zielen, zu einer positiven Einstellung gegenüber Veränderungen, Erfolg und Misserfolg zu gelangen.

Wir laden Sie ein, uns auf eine Expedition in dieses neue, zukünftige Land des Denkens zu begleiten.

sehen in der Biologie – dem Prototyp einer Systemwissenschaft – die Leitwissenschaft des dritten Jahrtausends. Das Verständnis und der Umgang mit Systemen stellt unser Denken vor neue Herausforderungen. Wir sind es gewohnt, in Ursache-Wirkungs-Ketten zu denken. Wenn wir mit einem Problem konfrontiert werden, versuchen wir, die Ursache des Problems zu entdecken. Wir lösen ein Problem, indem wir seine vermeintliche Ursache beseitigen. Weil wir glauben, dass die hohe Arbeitslosigkeit durch zu hohe Lohnnebenkosten verursacht wird, glauben wir, dass eine Senkung der Lohnnebenkosten zu einer Verminderung der Arbeitslosigkeit führen wird. Weil wir davon ausgehen, dass eine Ursache für geringes Wirtschaftswachstum in der niedrigen Kaufkraft liegt, wollen wir die Steuern senken, um so in der Folge für mehr Kaufkraft und mehr Wachstum zu sorgen. Die Politiker, die diese Rezepte propagieren, bedienen die Schablonen eines alten Denkens, das der hohen Komplexität der ökonomischen und sozialen Bedingungen schon lange nicht mehr gerecht wird. Immer mehr Menschen spüren, dass solche einfachen Lösungen schon nach kurzer Zeit nicht mehr greifen und begegnen daher den Verantwortlichen in Politik und Wirtschaft mit immer größerem Misstrauen.