

**Dennis Sherwood**

**Den Wald vor lauter Bäumen sehen**

*Reduktion von Komplexität –  
Anleitung  
zum Systemischen Denken  
im Management*

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

### **Kapitel 3: Qualität, Kreativität und Kostensenkungen 63**

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

## **Teil II: Werkzeuge und Methoden 75**

### **Kapitel 4: Feedback-Schleifen 77**

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

### **Kapitel 5: Motoren des Wachstums – und des Niedergangs 103**

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

**Kapitel 11: Ein Turboantrieb für das Systemische Denken** 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

**Kapitel 12: Ein Modell für das Geschäftswachstum** 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