



Martin Lehner & Falko E.P. Wilms Systemisch denken - klipp und klar

Orell Füssli 2002, 128 Seiten
Euro 23,50

Systemdenken hat Konjunktur. Die besondere Herausforderung dieses Themas ist es, konzeptionell anspruchsvolle Ideen und praxisrelevante Anregungen miteinander zu verbinden. Dies gelingt den beiden Autoren Lehner und Wilms - im wohlthuenden Unterschied zu anderen Werken unter einer ähnlichen Überschrift - in bemerkenswerter Weise: Sie stellen die grundlegenden Ideen des systemischen Denkens plausibel und nachvollziehbar dar. Viele konkrete Beispiele aus dem beruflichen Alltag und dem täglichen Leben illustrieren, wie Einsichten aus dem Systemdenken in die Praxis transferiert werden können.

Im Praxisteil werden zehn konkrete Instrumente des Systemdenkens vorgestellt. Die jeweilige Grundidee wird kurz dargelegt, dann werden jeweils zwei praktische Beispiele beschrieben, und abschließend wird das Vorgehen erläutert. Auf diese Weise stellen Lehner und Wilms die folgenden Instrumente vor:

- Das Differenzprofil
- Reduktion – die „erzwungene“ Differenz,
- Die dialektische Fragen-Matrix
- Subjektive Standards
- Der Perspektivenwechsel
- Die Technik der Modellbildung
- Das subjektive Wirkungsgefüge
- Der Papiercomputer
- Die Prioritätenmatrix sowie
- Ideen-Blatt und Ideen-Box

Mit Hilfe des Differenzprofils wird es möglich, Unterschiede - z.B. im Bereich von Kompetenzen - nutzbar zu machen. Subjektive Wirkungsgefüge zeigen die „Hinterkopftheorien“ von Menschen auf und helfen, konstruktiv mit diesen umzugehen. Die Prioritätenmatrix zeigt anhand von erwählten Kriterien, welche Eingriffspunkte in einem Wirkungsgefüge besonders effektiv sind. Das Ideen-Blatt ist eine einfache Möglichkeit, um eigene oder übernommene Ideen in einer gebündelten Form darzustellen.

Der Praxisteil wird von den Ideen des Systemdenkens und einem kurzen theoretischen Teil eingerahmt. Der Ideenteil umfasst die Aspekte Denken in Systemen, Wirkung von Grenzen, Denken in Differenzen und Grundtypen des systemischen Denkens. Im Theorieteil werden die Aspekte „Schulen“ der Systemtheorie, Varianten des Vernetzten

Denkens, Beobachtung, Multikausalität, Verwenden von Filtern sowie Bewusstes Entscheiden entfaltet. Eine kommentierte Literaturliste rundet das Buch ab.

Interessant ist dieses Buch für Trainer und Berater, für Führungskräfte und Experten sowie für Dozenten und Studierende - im Grunde genommen für alle, die am systemischen Denken interessiert sind. Zusammenfassend: ein kompetent und kompakt geschriebenes Werk, zugleich angenehme Lektüre und nützlicher Praxisleitfaden.

Rezensent:

Prof. Dr. Egbert Kahle ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation und Entscheidung der Universität Lüneburg. Eines seiner Schwerpunkte ist die systemtheoretische Fundierung selbstorganisierender Prozesse. Zudem arbeitet er als Berater auf dem Gebiet des gezielten Chance Managements.

Prof. Dr. Egbert Kahle
Universität Lüneburg
Scharnhorststrasse 1
21335 Lüneburg

Ein kleiner Versuch ...

Frühstücksapfel - Schreibtischversuch -

Versuchsanordnung:

Schneiden Sie mit einem Messer in einen Apfel so hinein, als ob Sie ihn in der Mitte teilen wollten. Stoppen Sie, sobald Sie den Apfel angeritzt haben. Drehen Sie dann das Messer so, dass der Apfel oben auf dem Messer sitzt und die Klinge gerade so tief eindringt, dass der Apfel nicht herunterfällt. Klopfen Sie nun mit dem Rücken eines zweiten Messers gegen das erste Messer, dessen Klinge im Apfel steckt. Beobachten Sie, was passiert. Eigentlich sollte man annehmen, dass der Apfel von der Klinge herunter hüpfte. Aber ...

Erklärung:

Nach einigen Schlägen hat sich der Apfel selber halbiert. Die sog. „Trägheit“ hindert den Apfel daran, die ruckartigen Bewegungen des Messers mitzumachen. Er schiebt sich langsam auf die Klinge, bis er zerteilt ist.

Jeder Körper besitzt diese Trägheit, setzt

also der Veränderung seiner Lage oder Bewegung einen Widerstand entgegen. Nachgewiesen wurde die Trägheit von Galileo Galilei (1564-1642, Mathematiker und Philosoph).

Bedeutung für Sie:

Auch Menschen und dynamische Systeme besitzen einen Widerstand gegenüber Veränderungen. In der Regel wird selbst das schlechte Bekannte immer noch als besser empfunden als das gute Unbekannte. Um eine wirksame Veränderung zu erlangen, hat sich in der Arbeit mit großen Gruppen / Organisationen folgende Formel bewährt:

$D \times V \times F > R (*)$

D = Dissatisfaction

V = Vision

F = First Steps

> größer als

R = Resistance to change

Die Formel bedeutet: Die Unzufriedenheit (D) mit dem jetzigen Zustand, gepaart mit einer positiven Vorstellung von der Zukunft (V) sowie erste Schritte in die neue Zukunft (F) gewährleisten eine Überwindung des Widerstandes zur Veränderung (R).

Empfehlung:

Erfolgreiche Veränderungsprozesse sind kein Zufall, sondern können systematisch herbeigeführt werden. Die sog. Formel für Veränderung ($D \times V \times F > R$) ist eine von vielen erprobten und bewährten Faustregeln für die Gestaltung von Konferenzen, Tagungen und ganzen Prozessen, die auf Veränderung abzielen.

Nach diesem Muster läuft zum Beispiel das Grundkonzept der RTSC-Konferenzen ab:

Aufrütteln: Es kommen alle Fakten – auch die unangenehmen – offen auf den Tisch. Die Geschäftsleitung z.B. schildert die Wettbewerbssituation und die Lage des eigenen Unternehmens.

Identifikation mit gemeinsamen Zielen:

Nach der Aufrüttelung entsteht durch Engagement und Begeisterung für gemeinsame Zukunftsbilder eine kreative Spannung. Diese Spannung liefert die Energie für Veränderungsprozesse.

Zusammenarbeit verbessern: Während der RTSC-Konferenz arbeiten alle Gruppen bereichsübergreifend und in wechselnden Settings zusammen.

Erste Schritte erarbeiten: Unter Beteiligung aller Mitarbeiter werden auf der Konferenz erste Maßnahmen geplant, die verbindlichen Charakter haben.

Machen Sie den Test und strukturieren Sie Ihr nächstes Meeting nach diesen Bausteinen. Erleben Sie selbst, wie Sie durch die geänderte Dramaturgie ein Standardmeeting beflügeln können.

(*) Dannemiller & Tyson Associates

Quelle: Ingeborg Pia Schneider, Coaching für Führungskräfte, www.IPS-Coaching.de

Copyright 2002