



## Systemdenken Die Grenzen des Wachstums Dr. Margret Richter

**Wachstum hat eine eingebaute Grenze. Sie zu erkennen und bis zu einem gewissen Grad zu überwinden, stellt bei zunehmender Komplexität der Organisationen und der Umwelt eine immer größere Herausforderung dar. Das Systemdenken hilft, die wachstumsbegrenzenden Faktoren zu erkennen und Strategien zu entwickeln, mit dem Unternehmen durch Metamorphosen weiter wachsen können.**

Je komplexer die Organisation und das Umfeld, desto wichtiger ist es für jeden, das Zusammenspiel der erfolgskritischen Faktoren im Umfeld zu erkennen. Je bewusster die Wechselwirkungen durch die vorherrschenden Gleichgewichts- und Verstärkungsschleifen sind, desto leichter gelingt der Umgang mit den Grenzen des Wachstums.

### Unbegrenzt Wachstum gibt es nicht

Schon die Natur zeigt, dass es unbegrenzt Wachstum nicht gibt. In allen Lebensbereichen mischen sich Wachstums- und Begrenzungsmuster in unterschiedlichen Kombinationen. Mal dominiert das Wachstum und zu anderer Zeit findet kein Wachstum statt.

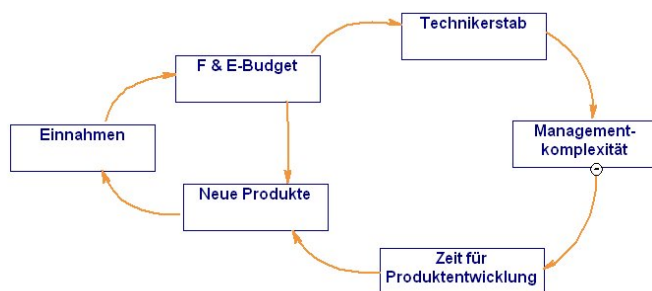
Ein stark wachsendes Unternehmen ist oft so stark damit beschäftigt, sein weiteres Wachstum zu planen, dass es seine Gewinne nicht in die Verbesserungen investiert, die bei sich verlangsamendem Wachstum erforderlich sein könnten. Wenn sich das Wachstum dann tatsächlich verlangsamt und offensichtlich wird, dass dieses Wachstum durch einige fundamentale

entwickelt werden. Der begrenzende Prozess ist auf der rechten Seite als Gleichgewichtsschleife (negative Rückkopplung) zu erkennen. Sie reagiert auf ein Ungleichgewicht, das durch den Wachstumsprozess ausgelöst wird. Je größer das F&E-Budget, desto größer muss der Technikerstab sein und desto größer ist die Managementkapazität und desto weniger Zeit steht für die Produktentwicklung zur Verfügung und desto weniger neue Produkte können entwickelt werden. Der ausgleichende Kreislauf bewegt sich auf eine Einschränkung des Gesamtsystems hin, die schwer zu erkennen ist.

### Versuche, die Beschränkungen zu überwinden verstärken sie

Der Archetyp „Grenzen des Wachstums“ zeigt, wie sich das Gleichgewicht zwischen diesen Elementen im Laufe der Zeit verändert. Er hilft zu verstehen, dass die Auswirkungen dieser Beschränkungen oft durch die Versuche verstärkt werden, die Beschränkungen zu überwinden.

In der Situation, in der sich die Grenzen des Wachstums bemerkbar machen, hat es in der



Verbesserungen wieder angekurbelt werden könnte, verfügt das Unternehmen oft nicht mehr über die erforderlichen Finanzmittel oder Mitarbeiter. Wenn man die schlechteste Zeit gedanklich vorwegnimmt, solange die beste Zeit noch anhält, können Organisationen vermeiden, in die Falle der Wachstumsgrenzen zu tappen.

### Wachstum schafft seine eigenen Grenzen

In der Sprache des Systemdenkens lässt sich diese Verhaltensform durch zwei Schleifen darstellen (s. Abbildung). Auf der linken Seite des Beispiels ist der Wachstumsprozess in der Verstärkungsschleife (positive Rückkopplung) zu erkennen. Je größer die Einnahmen, desto größer ist das F&E-Budget (Forschungs- & Entwicklungsbudget) und desto mehr neue Produkte können

Regel zuvor nach harter Arbeit einen sprunghaften Anstieg der Leistungen und des Wachstums gegeben. Es wird weiteres Wachstum erwartet, doch es stagniert. Die spontane Reaktion besteht darin, mehr vom Gleichen zu tun. Doch je größer die Anstrengungen sind, desto mehr Gegenkräfte scheint das System zu entwickeln. Es hat eine Quelle des Widerstands entwickelt, die weitere Verbesserungen verhindert.

Anstatt das erwartete Wachstum zu erzielen, stößt man auf zwei Verhaltensmuster: Auch wenn die Anstrengungen auf einem sehr hohen Niveau bleiben, erreicht die Leistung ein Plateau und pendelt sich dort ein. Manchmal bricht die Leistung auch völlig zusammen. Systemdenker nennen dieses Phänomen „Überschießen oder Kollaps“.

## Strategien zur Überwindung der Wachstumsgrenzen

Mögliche Strategien sind:

- Tun Sie nicht mehr von dem, was in der Vergangenheit funktioniert hat und investieren Sie nicht weiter in den Verstärkungsprozess. Bemühen Sie sich um ein besseres Verständnis des Gleichgewichtsprozesses.
- Betrachten Sie bei stagnierendem Wachstum sowohl die Verstärkungs- als auch die Gleichgewichtsschleife, um die Wechselbeziehungen zwischen den Erfolgsstrategien und den potenziellen Grenzen zu entdecken. Die Grenzen können innerhalb der Organisation liegen und zum Beispiel durch Erschöpfung finanzieller, menschlicher oder technischer Ressourcen gegeben sein. Sie können auch in einem selbst liegen und zwar in den mentalen Modellen, Traditionen oder Normen. Oder sie können extern begründet sein durch gesättigte Märkte oder einen Markt, der neue Wettbewerber anlockt.
- Beschäftigen Sie sich mit der Verzögerung der Ereignisse, die für das Wachstum beziehungsweise seine Grenzen verantwortlich sind. Ob es zu einer Stagnation oder zu einem Zusammenbruch kommt, hängt häufig von der Dauer der Verzögerung ab, mit der die Gleichgewichtsschleife einsetzt und wie darauf reagiert wird.
- Erkennen Sie die Hebelkraft zur Überwindung der Wachstumsgrenzen in der Gleichgewichtsschleife. Sie liegt in den frühen Phasen, wenn Zeit und Ressourcen noch genügend Bewegungsspielraum bieten. Nehmen Sie geistig bevorstehende Grenzen zu einem Zeitpunkt vorweg, in dem sie noch schwach ausgeprägt sind. Die Grenzen können nicht vollständig beseitigt werden, doch man kann besser mit ihnen umgehen.
- Überlegen Sie, welche Maßnahmen bei weiterem Wachstum ergriffen werden können, um die Fähigkeit zu stärken, mit diesen Grenzen umzugehen.
- Suchen Sie nach weiteren Wachstumsmotoren, das heißt anderen Verstärkungsschleifen, die das Wachstum stützen und bewahren können, wenn es schwächer wird. Überlegen Sie, welche Ressourcen Sie ausbauen können.

Erforderlich ist, das Wachstumsspiel zu durchschauen und Strategien zu entwickeln, die Grenzen zu überwinden oder in bestimmten Fällen die Grenzen zu akzeptieren.

### Literaturtipps:

Senge, P.M.: Die fünfte Disziplin, Klett-Cotta (1999)

**Dr. rer. nat. Margret Richter** studierte in Marburg Pharmazie. Sie hat mehrjährige Erfahrung in der Pharmaindustrie und als selbständige Apothekerin. Dr. Richter hat sich spezialisiert auf das Management komplexer Probleme und arbeitet seit mehr als 15 Jahren auf den Gebieten Vernetztes Denken, Biokybernetik, Systemtheorien und Evaluation. Als Inhaberin der SOLIDIA Komplexitätsmanagement hat sie ihre Schwerpunkte in den Gebieten Strategie, Veränderung und Evaluation.

### Solidia - Managementberatung

**Dr. Margret Richter**

**Rönkrei 49, D-22399 Hamburg**

**Tel. 040-6447074, Fax 040-6444645**

**margret.richter@solidia.de, www.solidia.de**