

think!t@nk



Systemisches Management

www.thinktank-portal.com



think!t@nk

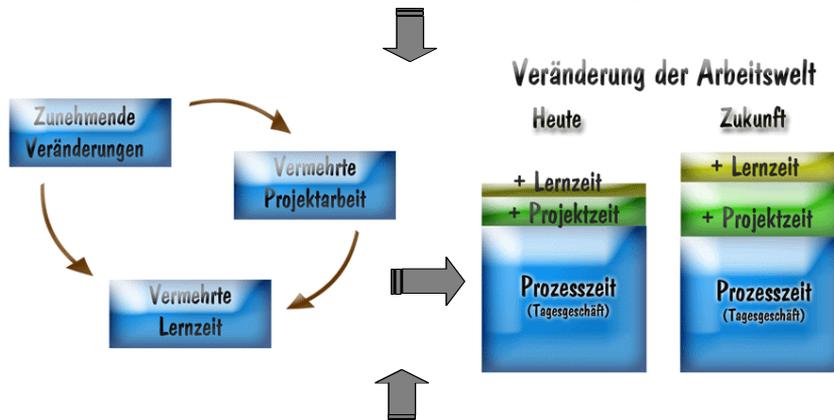
Arbeitskreis West 3
Controller Verein e.V.

20./21 Sept. 2001
Ganzheitliche Unternehmensführung

Risiko!

Es steht für Projektdurchführung und Lernen nicht genügend Zeit zur Verfügung

Stärkere Freizeitorientierung



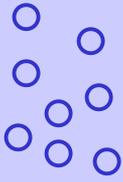
Immer knappere Personalbudgets



think!t@nk

Arbeitskreis West 3
Controller Verein e.V.

20./21 Sept. 2001
Ganzheitliche Unternehmensführung

<h1>Denken</h1>				
Element-orientiert	Ganzheitlich	vernetzt	systemisch	System dynamics
				
Einzelne Elemente eines Systems werden berücksichtigt	Alle Elemente eines Systems werden berücksichtigt	Alle Elemente eines Systems <u>sowie deren Beziehungen</u> werden berücksichtigt	Vernetzt + system-theoretischer Bezug	systemisch + Modellierung und Simulation mit der system dynamics language
Trennung von Management-Systemen Risiko/Qualität/ Umwelt/Arbeits-Sicherheit etc.	Abstimmung Zwischen den Systemen	Integration der Systeme Innerhalb eines Systems	Anwendung der Systemtheorie St. Galler Modell Viable System Model	Modellierung Simulation Planspiele
 thinkIt@nk	Arbeitskreis West 3 Controller Verein e.V.	20./21 Sept. 2001 Ganzheitliche Unternehmensführung		

Die Lösungen von gestern sind die Probleme von heute

Angesichts einer wachsenden **Komplexität** verlieren wir leicht das Gefühl von Zuversicht und Verantwortung – das zeigt sich an wiederkehrenden Klagen wie: „Das ist zu komplex“ oder „Gegen das System bin ich machtlos.“

Das Systemdenken wirkt diesem Gefühl der Hilflosigkeit entgegen, das die Ära der gegenseitigen Abhängigkeit in vielen Menschen auslöst. Durch die Disziplin des Systemdenkens können wir die grundlegenden Strukturen von komplexen Situationen erkennen und zwischen Veränderungen mit starker und geringer Hebelwirkung unterscheiden. Das heißt, wir lernen, die Welt ganzheitlich zu sehen und damit zu heilen. Zu diesem Zweck bietet das Systemdenken eine Sprache, durch die wir als erstes **lernen, neue Denkweisen** zu entwickeln.

aus **Peter M. Senge: Die Fünfte Disziplin**

**Unsere ungelösten Probleme von heute sind
sozusagen die Restposten unseres Problem-
lösens von gestern – nur dass dieser Rest
immer grösser wird, je mehr wir versuchen,
ihn mit einem Denken von gestern zu beseitigen**

Ulrich/Probst, St. Gallen



think!t@nk

Arbeitskreis West 3
Controller Verein e.V.

20./21 Sept. 2001
Ganzheitliche Unternehmensführung

**Es bedarf der Anwendung neuer Methoden, neuer Fähigkeiten und Verhaltensweisen
und neuer Werte, um in einer sich ändernden Welt bestehen zu können !**

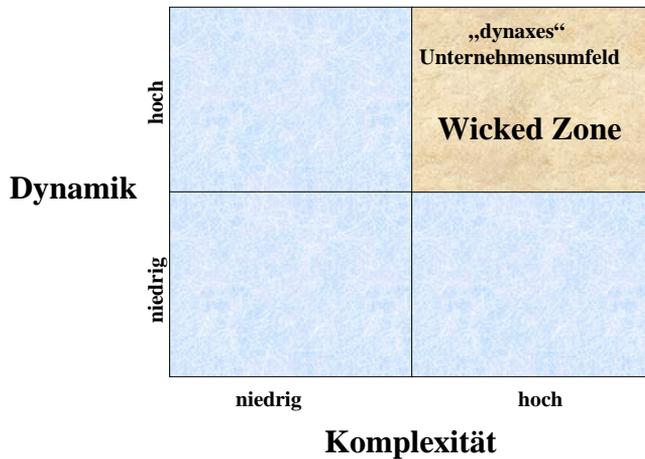


think!t@nk

Arbeitskreis West 3
Controller Verein e.V.

20./21 Sept. 2001
Ganzheitliche Unternehmensführung

Unternehmen finden immer häufiger ein dynaxes Unternehmensumfeld vor

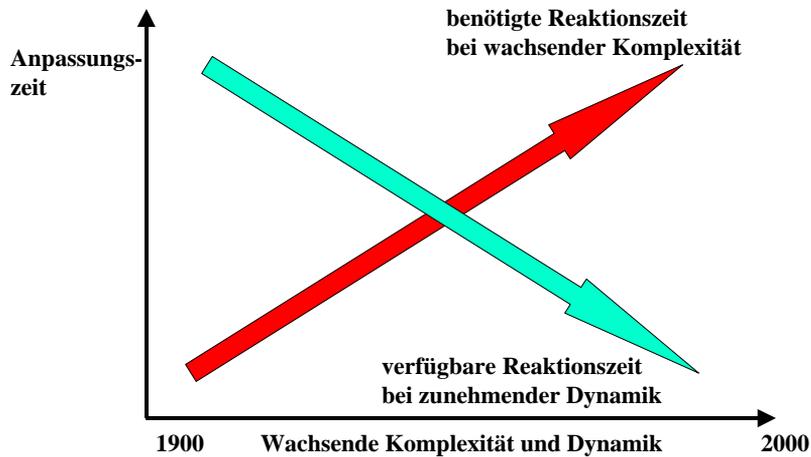


think!t@nk

Arbeitskreis West 3
Controller Verein e.V.

20./21 Sept. 2001
Ganzheitliche Unternehmensführung

Die Herausforderung
Die notwendige Anpassungszeit steigt, die vorhandene Zeit reduziert sich

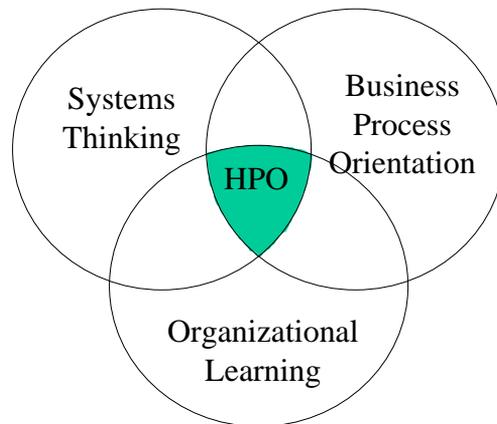


think!t@nk

Arbeitskreis West 3
Controller Verein e.V.

20./21 Sept. 2001
Ganzheitliche Unternehmensführung

Creating the High Performance Organization



Aus: **Richmond, Barry**: Handbuch des **Process Improvement Module**
des Programms für system dynamics und Systemsimulation **ithink/STELLA**
System Thinking Experimental Learning Laboratory with Animation



thinkIt@nk

Arbeitskreis West 3
Controller Verein e.V.

20./21 Sept. 2001
Ganzheitliche Unternehmensführung

„Lernstationen“ 1

- Die Grenzen des Wachstums, Club of Rome 1972
- Zukunftschance Lernen, der Lernbereich des Club of Rome 1979
- Rio, Agenda 21, UNESCO-Konferenz Rio 1992
- Lernfähigkeit: Unser verborgener Reichtum, 1996
UNESCO- Bericht zur Bildung für das 21. Jahrhundert.
- Die Kunst vernetzt zu denken, Prof. Frederic Vester, Club of Rome 1999
- Memorandum über Lebenslangen Lernen, Europäische Kommission 2000
- Das Leben im 21. Jahrhundert gestalten lernen
Bund-Länder Kommission 21, 2001

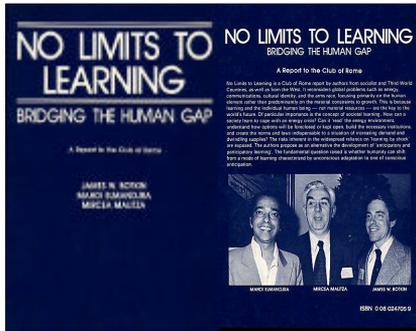


thinkIt@nk

Arbeitskreis West 3
Controller Verein e.V.

20./21 Sept. 2001
Ganzheitliche Unternehmensführung

Zukunftschance Lernen



Deutsche Übersetzung: Zukunftschance lernen,
Bericht der achtziger Jahre

Club of Rome
Hrsg. Von Aurelio Peccei - München, 1980 (Goldmann-Verlag)

tradiertes Lernen
(Lernen nach Schock)

innovatives Lernen
(Lernen ohne Schock)

- Antizipation
(geistige Vorwegnahme der Zukunft)
- Partizipation
(Mitbestimmung der Individuen an Entscheidungsprozessen)
- Bewältigung von Komplexität
- Erweiterter Sinnbezug



thinkIt@nk

Arbeitskreis West 3
Controller Verein e.V.

20./21 Sept. 2001
Ganzheitliche Unternehmensführung

Das Leben im 21. Jahrhundert gestalten lernen

InfoBox Kompetenzen von Dorothee Harenberg und Gerhard de Haan

BLK-Programm "21" – Bildung für eine nachhaltige Entwicklung, Projektträger: Freie Universität Berlin

Lernziele zur Gestaltungskompetenz

www.blk21.de



- 1) **Vorausschauendes Denken. Kenntnisse und Fähigkeiten im Bereich von Zukunftsszenarien und –entwürfen**
 - Utopisches Denken gekoppelt mit Kreativität und Phantasie. Imaginationsvermögen
- 2) **Fähigkeit zu interdisziplinären Herangehensweisen bei Problemlösungen und Innovationen**
 - 1) Das Erkennen und Verstehen von Systemzusammenhängen
 - 2) Fähigkeit zu vernetztem Denken
 - 3) Umgang mit Komplexität
 - 4) Problemorientierte Verknüpfung mehrerer Fächer und Denkweisen
- 3) **Vernetzungs- und Planungskompetenz**
 - 1) Vorausschauendes Planen in vernetzten Systemen
 - 2) Abläufe vorausdenken und selbstständig organisiert planen
 - 3) Nebenfolgen und Überraschungseffekte einkalkulieren
 - 4) Einbeziehen der schnellen Veränderbarkeit und Vorläufigkeit des planungsrelevanten Wissens. „Fehlerfreundlichkeit“



thinkIt@nk

Arbeitskreis West 3
Controller Verein e.V.

20./21 Sept. 2001
Ganzheitliche Unternehmensführung

Das Leben im 21. Jahrhundert gestalten lernen

InfoBox Kompetenzen von Dorothee Harenberg und Gerhard de Haan

BLK-Programm "21" – Bildung für eine nachhaltige Entwicklung, Projektträger: Freie Universität Berlin

Lernziele zur Gestaltungskompetenz



- 4) **Fähigkeit zur Gemeinschaftlichkeit und Solidarität**
 - 4) Gerechtigkeitskonzepte entwickeln. Verteilungs-, Leistungs- und Besitzstandsgerechtigkeit
 - 5) Fähigkeit, solidarisch empfinden und handeln zu können
 - 6) Emotionale Fähigkeit wie Empathie und Mitleid und Fähigkeit zur Humanität und Toleranz
- 5) **Verständigungskompetenz und Fähigkeit zur Kooperation**
 - 4) Teamfähigkeit, Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit
 - 5) Verständigungsprozesse moderieren und ergebnisorientiert steuern können
 - 6) Konflikte demokratisch bewältigen. Konsensbildung
 - 7) Transkulturelle Verständigung
 - 8) Neue Formen der Partizipation finden. Beteiligung aller gesellschaftlichen Gruppen
- 6) **Fähigkeit, sich und andere motivieren zu können**
- 7) **Kompetenz zur distanzierten Reflexion über individuelle wie kulturelle Leitbilder**
 - 4) Fähigkeit zur Selbsterkenntnis. Eigene Interessen und Wünsche erkennen und kritisch prüfen
 - 5) sich selbst im eigenen kulturellen Kontext zu verorten
 - 6) Das eigene Verhalten als kulturell bedingt wahrnehmen.
 - 7) Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Leitbildern



thinkIt@nk

Arbeitskreis West 3
Controller Verein e.V.

20./21. Sept. 2001
Ganzheitliche Unternehmensführung

Das Leben im 21. Jahrhundert gestalten lernen

InfoBox Kompetenzen von Dorothee Harenberg und Gerhard de Haan

BLK-Programm "21" – Bildung für eine nachhaltige Entwicklung, Projektträger: Freie Universität Berlin

Lernziele zur Gestaltungskompetenz



- 8) **Kompetenzen in der Wissensgesellschaft**
 - 1) Dynamisches und interdisziplinäres Wissen
 - 2) In der Informations- und Wissensflut mit der Komplexität des Wissens zurecht kommen
 - 3) Eigenständige Aneignung und Bewertung von Informationen



thinkIt@nk

Arbeitskreis West 3
Controller Verein e.V.

20./21. Sept. 2001
Ganzheitliche Unternehmensführung

„Lernstationen“ 2

- Innovation und Lernperspektive in der Balanced Scorecard
- Innovation und Lernen im EFQM-Modell
- Wissensmanagement



think!@nk

Arbeitskreis West 3
Controller Verein e.V.

20./21 Sept. 2001
Ganzheitliche Unternehmensführung

Die Handhabung von Komplexität als Kern der Managementaufgabe

Unter Komplexität wird diejenige Eigenschaften von Systemen verstanden, in einer gegebenen Zeitspanne eine grosse Anzahl von verschiedenen Zuständen annehmen zu können, was deren geistige Erfassung und Beherrschung durch den Menschen erschwert. Daraus ergeben sich vielfältige, wenig voraussagbare, ungewisse Verhaltensmöglichkeiten.

Diese Eigenschaft steht dem einfachen Ursache-Wirkungdenken, das dem Vorgehen vieler Manager bei ihrem zweckgerichteten Denken und Handeln zugrunde liegt, entgegen:

Der Annahme, dass eine bestimmte Massnahme auch mit Sicherheit zu einem bestimmten Ergebnis führen werde.

Quelle: Bleicher, Knut: Das Konzept Integriertes Management, St. Galler Management Konzept

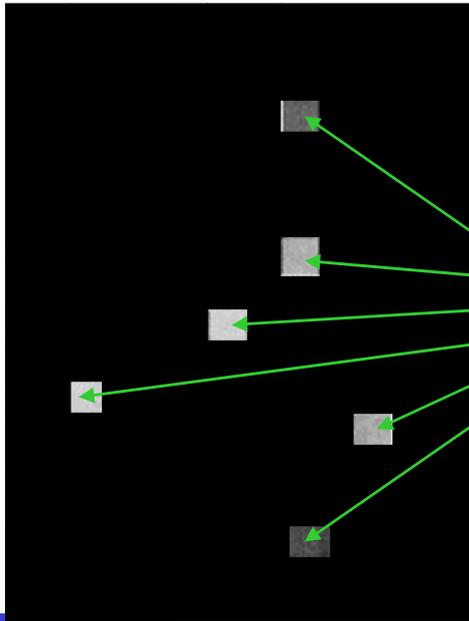


think!@nk

Arbeitskreis West 3
Controller Verein e.V.

20./21 Sept. 2001
Ganzheitliche Unternehmensführung

Elemente des Systems werden einzeln betrachtet



Wissensmanagement
Customer Relationship Management
Total Quality Management
Risikomanagement
Rating
Balanced Score Card

In Anlehnung an Prof. Frederic Vester

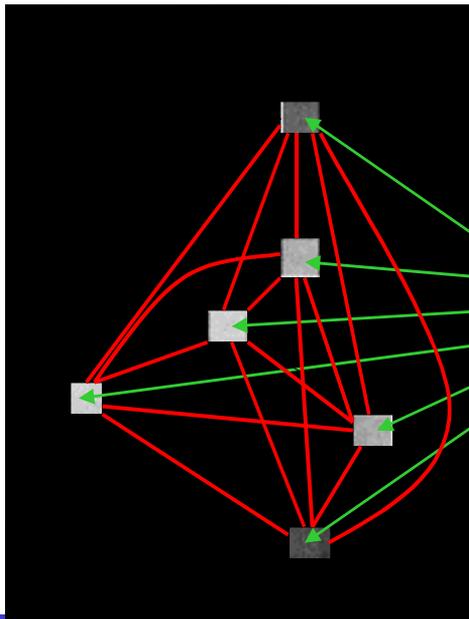


think!t@nk

Arbeitskreis West 3
Controller Verein e.V.

20./21 Sept. 2001
Ganzheitliche Unternehmensführung

Ein Teil der Elemente des Systems werden zu einem Teilsystem vernetzt



Wissensmanagement
Customer Relationship Management
Total Quality Management
Risikomanagement
Rating
Balance Score Card

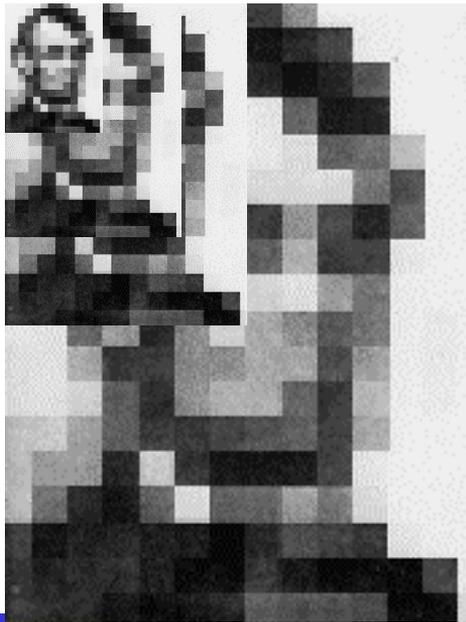
In Anlehnung an Prof. Frederic Vester



think!t@nk

Arbeitskreis West 3
Controller Verein e.V.

20./21 Sept. 2001
Ganzheitliche Unternehmensführung



**Das System wird aus der
Entfernung betrachtet**

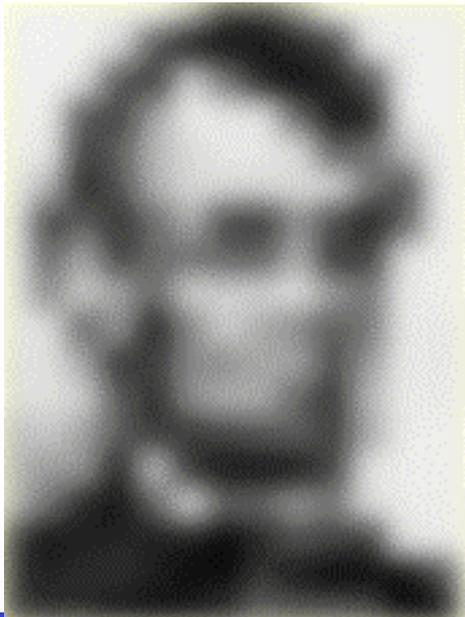
In Anlehnung an Prof. Frederic Vester



think!@nk

Arbeitskreis West 3
Controller Verein e.V.

20./21 Sept. 2001
Ganzheitliche Unternehmensführung



**Die Grenzen der Elemente
zueinander werden
aufgeweicht**

In Anlehnung an Prof. Frederic Vester

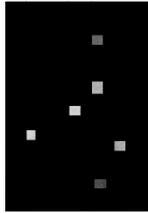


think!@nk

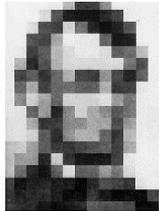
Arbeitskreis West 3
Controller Verein e.V.

20./21 Sept. 2001
Ganzheitliche Unternehmensführung

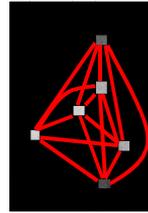
Elemente des Systems
werden einzeln betrachtet



System wird aus der
Entfernung betrachtet



Ein Teil der Elemente des Systems
werden zu einem Teilsystem vernetzt



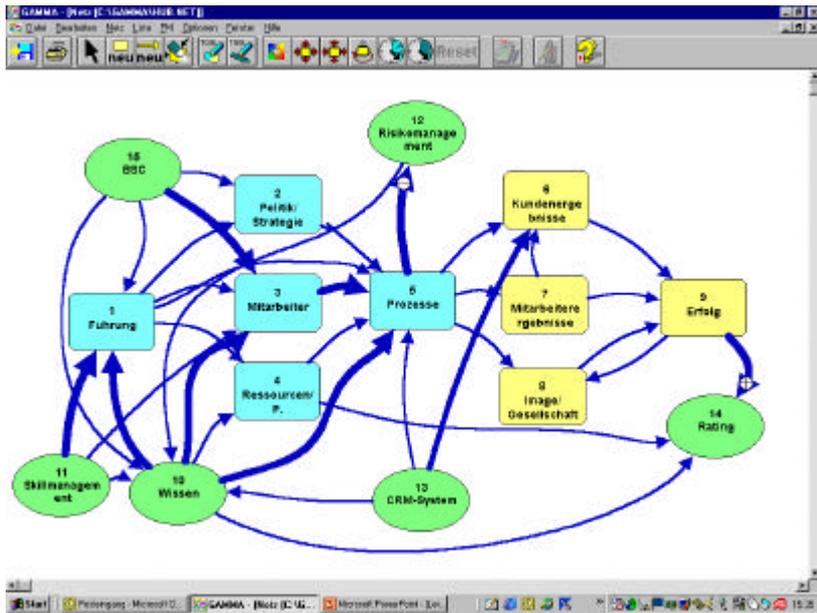
Die Grenzen der Elemente
zueinander werden aufgeweicht



think!t@nk

Arbeitskreis West 3
Controller Verein e.V.

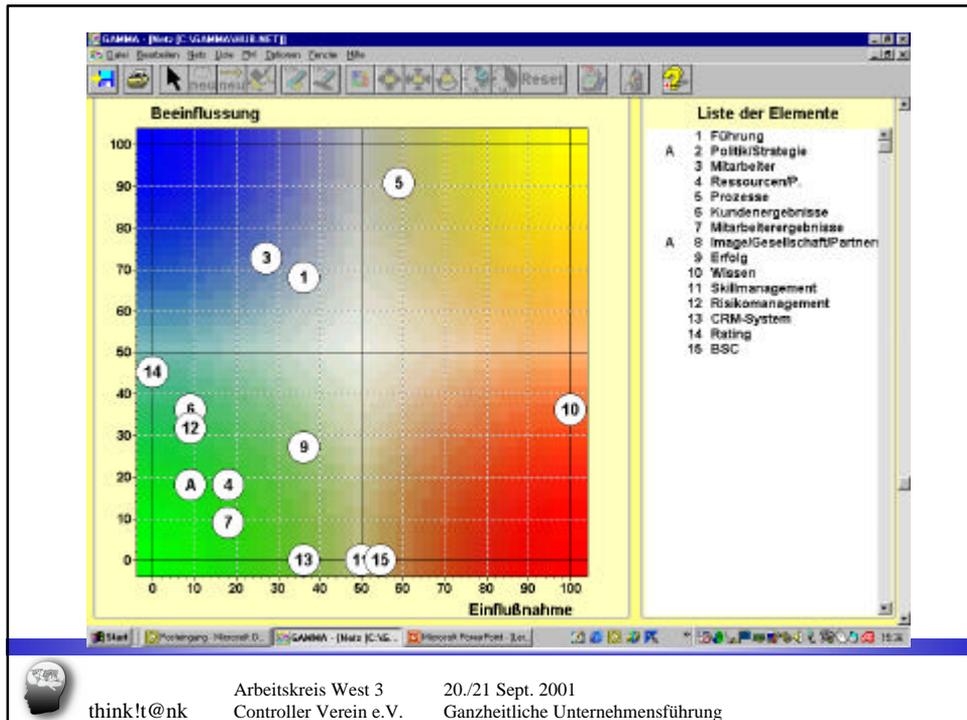
20./21 Sept. 2001
Ganzheitliche Unternehmensführung



think!t@nk

Arbeitskreis West 3
Controller Verein e.V.

20./21 Sept. 2001
Ganzheitliche Unternehmensführung



Folgende Folie ist aus dem Beitrag

Intelligente Organisationen:

Strukturen für organisationale Intelligenz und Kreativität

In Anlehnung an das **Modell lebensfähiger Systeme**

VSM (Viable System Model) von Stafford Beer

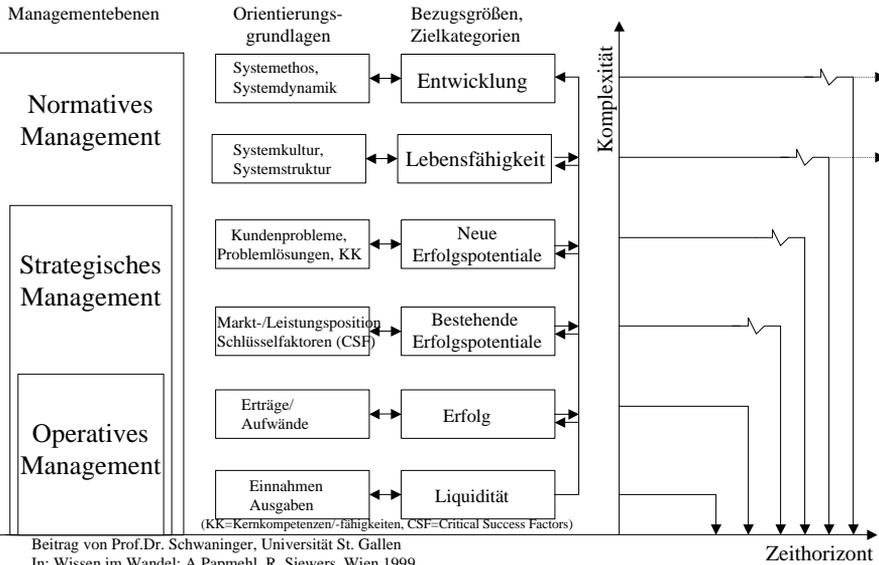
„Beers VSM spezifiziert als einzige Organisationstheorie die notwendigen und hinreichenden strukturellen Voraussetzungen für die Lebensfähigkeit von Organisationen. Es weist eine außerordentlich hohe heuristische Kraft für die Diagnose und Gestaltung von Organisationen aller Art auf. Zudem ist es bisher nicht falsifiziert worden.“

Beitrag von Prof. Dr. Schwaninger, Universität St. Gallen

In: **Wissen im Wandel**; A.Papmehl, R. Siewers, Wien 1999



Intelligente Organisationen: Strukturen für organisationale Intelligenz und Kreativität



Beitrag von Prof.Dr. Schwaninger, Universität St. Gallen
 In: Wissen im Wandel; A.Papmehl, R. Siewers, Wien 1999



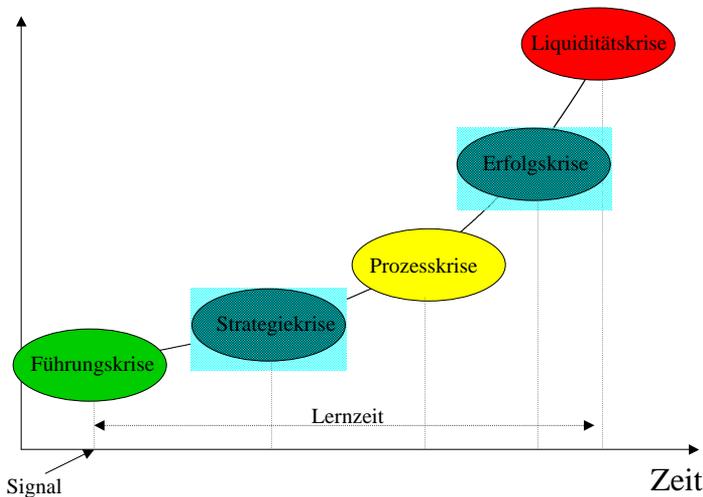
think!t@nk

Arbeitskreis West 3
 Controller Verein e.V.

20./21 Sept. 2001
 Ganzheitliche Unternehmensführung

Früherkennung von Risiken

Die zur Verfügung stehende Lernzeit schrumpft
 Wenn Krisen-Signale nicht wahrgenommen werden

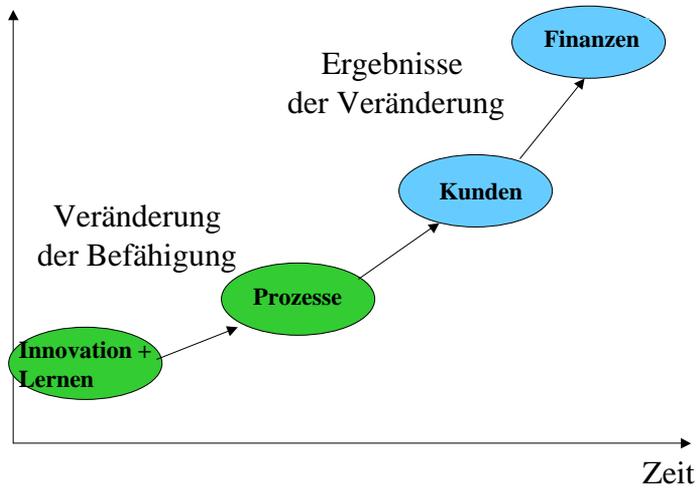


think!t@nk

Arbeitskreis West 3
 Controller Verein e.V.

20./21 Sept. 2001
 Ganzheitliche Unternehmensführung

BSC als Phasenmodell

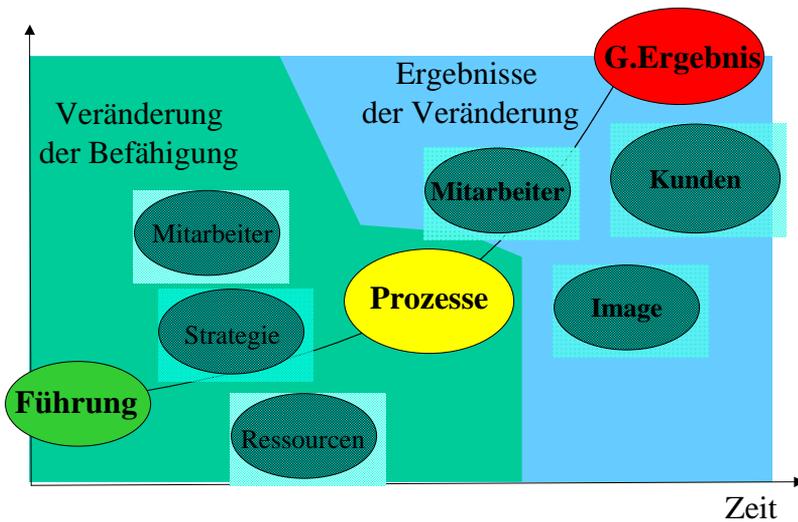


think!@nk

Arbeitskreis West 3
Controller Verein e.V.

20./21 Sept. 2001
Ganzheitliche Unternehmensführung

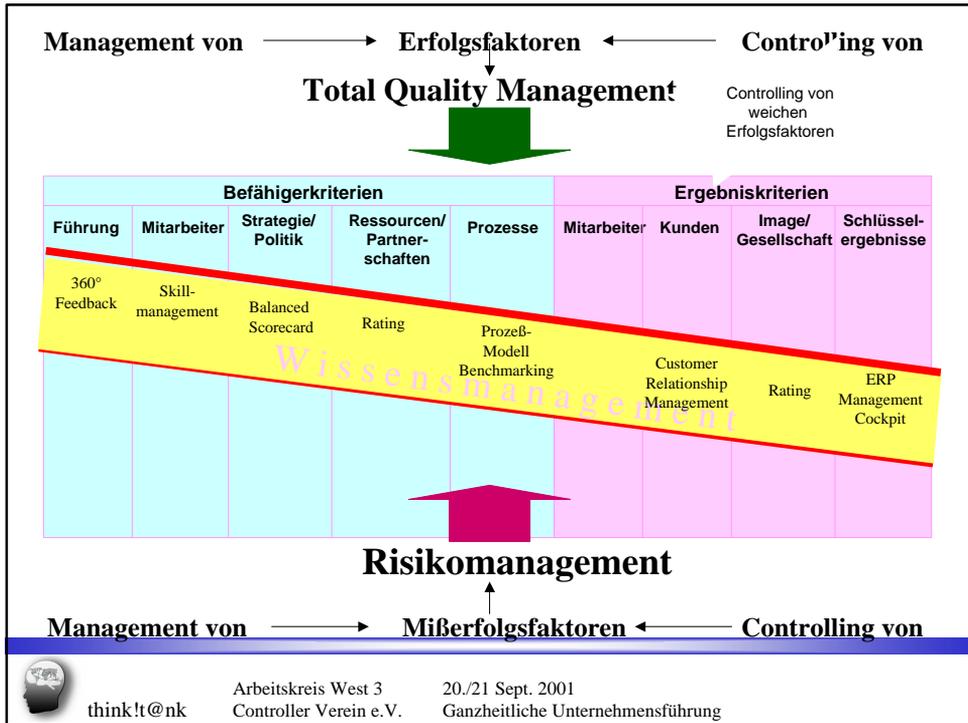
EFQM als Phasenmodell



think!@nk

Arbeitskreis West 3
Controller Verein e.V.

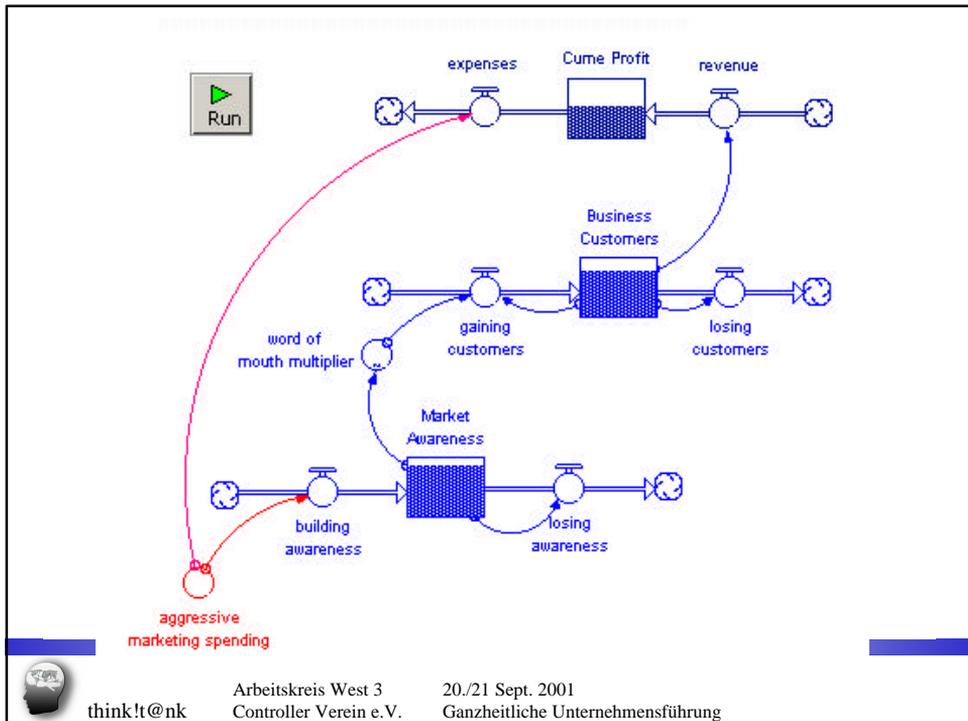
20./21 Sept. 2001
Ganzheitliche Unternehmensführung



think!t@nk

Arbeitskreis West 3
Controller Verein e.V.

20./21 Sept. 2001
Ganzheitliche Unternehmensführung



think!t@nk

Arbeitskreis West 3
Controller Verein e.V.

20./21 Sept. 2001
Ganzheitliche Unternehmensführung

Balanced Scorecard Simulate



Instructions

sales and marketing
operating SK:



operating on
training SK:



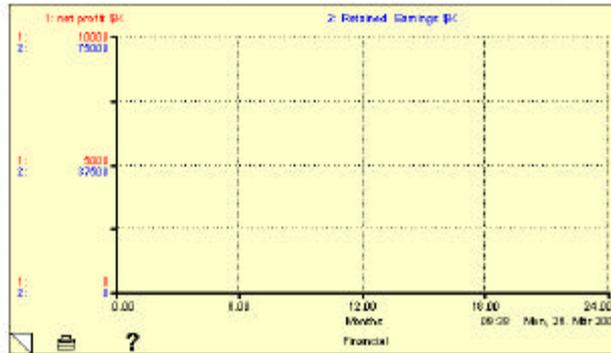
new
fraction:



? Service Lead Time Index



? Service Quality Index



thinkIt@nk

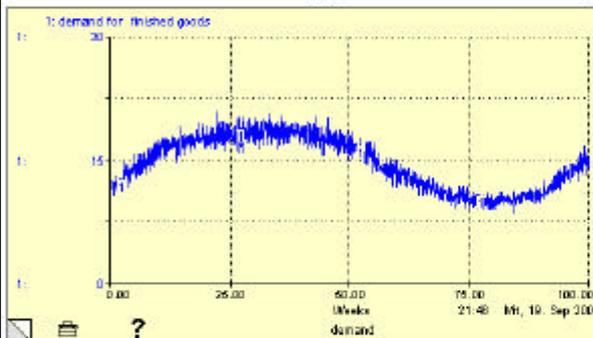
Arbeitskreis West 3
Controller Verein e.V.

20./21 Sept. 2001
Ganzheitliche Unternehmensführung

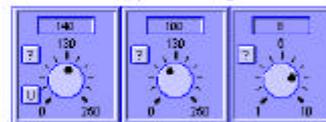
Supply Chain Dynamics Simulate



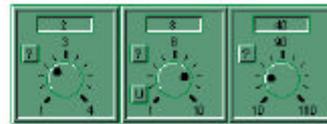
Instructions



Supplier Settings



Producer Settings



Consumer Settings



thinkIt@nk

Arbeitskreis West 3
Controller Verein e.V.

20./21 Sept. 2001
Ganzheitliche Unternehmensführung

Sentra Control Panel [Site Map] [Print] [Save] [Exit]

Financial

Ave. Revenue \$M	0.55 DM	Ave. Profit \$M	-1.05 DM
Revenue Gap %	-2%	Profit Gap %	-13%

Internal Business Process

Cost Svc. Billing	54	Process Readiness	7%
Avg. Del. Cycletime	1	New Feature Index	108

Customer

Sentra's Unit Sales	1837	Service Appeal Tactic	12%
Cost. Svc. Training	58	Product Appeal Tactic	31%
Market Share Tactic	57%	Market Share	40%

Learning & Growth

Revenue/Person	45 DM	IT in Finance/Ship	18 DM
Avg. Qual. Power Index	70	IT Online/Ship	48 DM
Cost Svc. Productivity	54	Avg. Skill Cost Svc. Rep.	42

THE HIRING/FIRING OF:

Consultants

(Total) [10] [2] [10]

Customer Svc. Reps.

(Total) [10] [2] [10]

Attempt No. [1]
Year [1]
Quarter [1,00]

Run
Reset

IT Spending/Employee (\$K/Q)

[0.0] [2] [6.0] [10.0]

Training/Employee (\$K/Q)

[0.0] [2] [5.0] [10.0]

Competitor Data:

	Price	Sales
DataDigger	3,000 DM	1,20P
ExecuData	850 DM	304

Price of Software (\$)

[-500] [2] [500] [1000]

Software Release Version

[1]

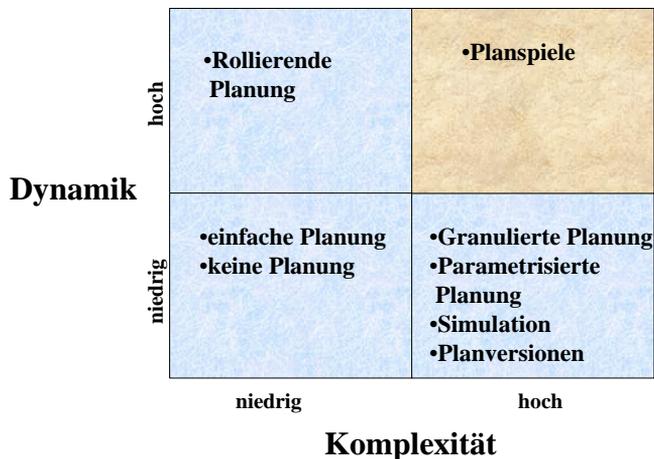
PD Effort Allocation

[50] [2] [70] [Power]

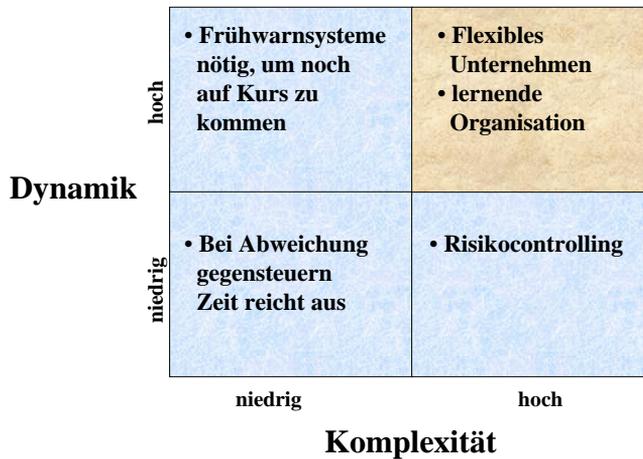
[Decision Log] [Performance Details] [Custom Detail]

thinkIt@nk Arbeitskreis West 3 20./21 Sept. 2001
Controller Verein e.V. Ganzheitliche Unternehmensführung

Unternehmen finden immer häufiger ein dynaxes Unternehmensumfeld vor



Unternehmen finden immer häufiger ein dynaxes Unternehmensumfeld vor

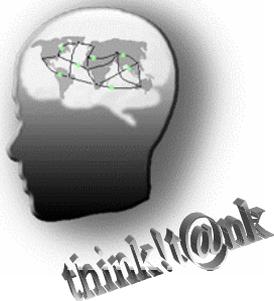


think!t@nk

Arbeitskreis West 3
Controller Verein e.V.

20./21 Sept. 2001
Ganzheitliche Unternehmensführung

Vielen Dank für ihre Aufmerksamkeit !



Besuchen sie mich auf meiner
Homepage
www.thinktank-portal.de



think!t@nk

Arbeitskreis West 3
Controller Verein e.V.

20./21 Sept. 2001
Ganzheitliche Unternehmensführung