

 <p>Leo Bürki</p> <p>SYSTEMICS</p> <p>Five-stage approach to deal with complex challenges</p>  <p>Aim of SYSTEMICS Guiding through complexity dynamic & deep understanding Foster emerging future concepts & solutions Living sustainable success joy & satisfaction</p>	   <p>6. Berner Wirtschafts-Messe Mittwoch, 18. Oktober 2006</p> <p>Vom Hirnträger zum Hirnbenutzer – zur Führungssymphonie</p> <p>Leo Bürki & Roland Lüthi</p> <p>Die neuen sechs systemischen Schlüsselkompetenzen für nachhaltige Managerinnen und Manager</p> <p>Umgang mit Komplexität - Lerne von der Zukunft</p> <p>Leo Bürki, Prof. Managementzentrum Bern & Adjunct Prof. CSU, Australien System Thinking & LO BSK Organisationsentwicklung & Roland Lüthi, Dr. phil, MBA, MPH Schul- und Ausbildungsleiter SELF</p>
---	---

SYSTEMIK – ganzheitlicher Umgang mit unternehmerischen Herausforderungen

Wir alle wissen und spüren es fast täglich: Wir müssen uns was einfallen lassen, wenn wir weiterhin erfolgreich sein - und bleiben wollen! Wir benötigen neue Ansätze, neue Strukturen, neue Netzwerke!

Also erschrecken Sie nicht, wenn es nicht ganz „normal“ zu und her geht bei uns beiden. Denn gleiche Strukturen provozieren gleiches Verhalten! Wir geben Ihnen einen Einblick in Prozesse, die Sie befähigen sollen sich souverän durch komplexe Situationen zu navigieren! Heute für 45 Minuten – wenn es Sie interessiert nächsten Sommer in der „Sommerschule“ für 3 bis 4 Tage! Oder wenn genügend Interesse würden wir einen Survival-Kurs für tief greifende „Persönlichkeitsentwicklung“ organisieren, wo sie für 4 Wochen in neue Welten einsteigen und einüben, verinnerlichen und konsolidieren können. Ein Survival-Trip durch Ihre inneren Gefilde, die Sie befähigen Neues zu schaffen!

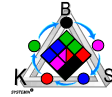
Aber heute mal einen kleinen Einblick in das grosse Feld systemischer Ansätze im Umgang mit Komplexität. Und Sie erkennen auch aus dem Folien-Kopf, dass wir das nicht isoliert tun, dass auch wir nur befähigt sind sinnvoll und nachhaltig kreativ zu sein, wenn wir uns in Netzwerken zusammentun! Roland Lüthi ist ein erfahrener „Systemveränderer von innen heraus“ und ich bin der „Systemveränderer von aussen hinein“ – und für das dazwischen liegende Spannungsfeld holen wir uns das Wissen und Grundlagen an Universitäten, wo wir tätig sind – und natürlich jenen, wo wir sehr gerne tätig wären! Das vorliegende Konzept basiert auf den neusten Erkenntnissen aus der Grundlagen- und Wirtschaftsforschung. Wir haben diese für Sie alltagstauglich im bewährten systemischen Vorgehenszyklus eingebaut und freuen uns Zukunfts-Schlüsselkompetenzen mit Ihnen kurz zu durchwandern.

Die drei wichtigsten Ziele der Systemik sind:

Umgang mit Komplexität – Dynamik & fundiertes Verständnis: Wie befähigen wir uns die Komplexität nicht als etwas bedrohliches, sondern schöpferisches zu sehen und nutzen?

Zukunft schöpferisch hervorbringen – Konzepte & Lösungen: Wie gelangen wir zu unserem „inneren Motivationsfeld“ wo wir proaktiv Zukunfts-Lösungen sehen und hervorbringen können?

Nachhaltigen Erfolg leben – Freude & Zufriedenheit: Uns ist es sehr wichtig, dass Erfolg nicht auf „Leiden & Angst“ aufbaut! Nur Freude und Zufriedenheit ist schöpferisch und nachhaltig für „Life balance“ kombiniert mit Erfolg!





Berne University of Applied Sciences
HTI Management Center Berne
Switzerland



Prof. Leo Bürki
SYSTEMICS® - practice for sustainable solutions



Was erhalten Sie von der Systemik?

Freitag, 14. Oktober 2005

BERNER MESSEN Mit der Wein- und der WIR-Messe öffnen heute gleich zwei Messen ihre Türen. Über 30 000 Besucher werden erwartet. **Seite 34**

BERN

WANDERN -Kraftort Thunersee- heisst das neue Buch von Pier Hänni mit Tipps für Wanderungen zu Orten mit besonderer Ausstrahlung. **Seite 35**

Inselspital Bern – Oktober 2005
Notfallzentrum
Reorganisationsprojekt

Die Umfeld schonende, sozial
verträglichere Lösung kostet
22'000'000 SFr. weniger!

Zusätzliche Behandlungskosten für mehr Spitalsum: Leichtverletzte und Erkrankte sollen umgehend behandelt werden und den Notfall wieder verlassen. [www.waeruar](#)

«Die billigere Lösung ist die bessere»

Das **Notfallzentrum des Inselspitals** verzichtet auf eine 22 Millionen Franken teure Übergangslösung – dank einer Systemanalyse

Ein Arzt, ein Systemiker und eine Betriebswirtschaftler reorganisieren den Notfall des

auf etwa 20 000, dazu flachte die Zahl der Eingänge ab. Letztes Jahr wurden rund 30 000 Personen behandelt. Mittlerweile sind 50 Pro-

zent in einem Spital», sagt Marco Walchli, stellvertretender Leiter der Spitalleitung.

Das interdisziplinäre Team trägt zumeist die bestehenden Probleme zusammen. Darauf wurden Basisdaten erhoben und in einer Sitzung

erfolgreich wieder verlassen. Eine Lösung, mit der erst noch gepöbel wird. «In diesem Fall hat sich gezeigt, dass die billigere Lösung

Vorgehen und ermöglichen, die Verantwortlichen auszuwerten, sagt BSK's Heinz Zimmermann, der viel Zeit in diesem Projekt investiert hat.

Sustainable Leadership

nachhaltiges Management mit integrativer Kraft!

-  Umwelt-Umfeld Herausforderungen
-  Sozio-kulturelle Herausforderungen
-  Ökonomische Herausforderungen
-  Integrative Herausforderungen



Was erhalten Sie von der Systemik?

Bevor wir Sie aber auf die Reise mitnehmen möchten wir Ihnen doch gerne die Frage beantworten, welche Sie wohl schon jetzt etwas „bangt“: „Was bringt mir die Systemik?“

Systemik ist ein Management-Verhalten, das durch ganzheitliche Planungsprozesse Nachhaltigkeit in die Lösungen integriert. Uns interessieren kurzfristige „Hau-Ruck-Übungen“ nicht. Wir propagieren „Sustainable Leadership“!

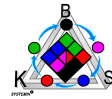
Uns ist allen klar, dass wenn Sie Lösungen rein ökonomisch ansetzen Sie über kurz oder lang in ein soziales, kulturelles oder Umfeld, resp. Umwelt Fiasko hinein rasseln!

Heute vorhandene Management-Tools sind hoch spezialisiert und achten kaum auf die integrative Herausforderung! Und je weniger wir das tun, desto einseitiger werden die Lösungen – desto kurzfristiger – wenn überhaupt – sind die Erfolge!

Sobald Sie erkennen, dass die Wirklichkeit „mehrdimensional-komplex“ und Erfolg „prozessorientiert-lebensfähig“ sein muss – dann entwickeln sie Freude und kreative Fähigkeiten mit dem „sowohl-als-auch“ die Welt zu verändern!

Aber wir versichern Ihnen: Das geht nicht indem dass Sie das was Sie heute können einfach noch besser tun! Sie müssen es anders tun! Aufbauend auf das was Sie heute schon gut können werden wir Ihnen aufzeigen, was sie komplementär dazu benötigen um Zukunftsfähigkeit zu entwickeln.

„Sustainable Leadership“ heisst also ökonomisch erfolgreich sein, indem Sie die sozialen und die ökologischen Herausforderungen mit in die Lösungen einbeziehen!





Berne University of Applied Sciences
HTI Management Center Berne
Switzerland



Prof. Leo Bürki
Sustainable
SYSTEMICS® - practice for sustainable solutions




Integration neuster Literatur in das systemische Vorgehenskonzept




Presencing – U-Process
social technology to address highly complex challenges





A whole new mind
Core competencies to be successful in the future



C.O. Scharmer (MIT, Boston)



D. Pink (US-Business Erfolgsautor & Berater von AI Core)

Das Informationszeitalter geht, das „Conceptual Age“ kommt!

Weiterentwicklung der Systemik – Integration neuster Literatur in das systemische Vorgehenskonzept

Das systemische Vorgehenskonzept beruht auf 5 Schritten. Wie diese aber gestaltet werden unterliegt einem kontinuierlichen Lernprozess.

Der 6-monatige Aufenthalt an der Charles Sturt University in Bathurst – Australien – diente der Integration neuster Führungsliteratur. Für uns ist es natürlich wichtig, dass wir hier in Bern keine „weltfremde Eigenkonstruktion“ aufbauen. Darum integrieren wir die Erkenntnisse der besten Denk- und Wirkstätten der Welt. Z.B. aus dem MIT in Boston, wo Klaus Otto Scharmer an der Sloan School of Business in Zusammenarbeit mit Peter Senge am U-Prozess arbeitet. Eine soziale Technologie um an neue, zukunftsorientierte Lösungen heran zu kommen. Und Daniel Pink ist ein sehr erfolgreicher Autor verschiedener Wirtschaftsbücher, die in den USA sehr grosse Resonanz finden. Sein neuestes Buch – A whole new mind – ist ein absolut verblüffendes Buch, wo er auf unsere inneren Persönlichkeitsentwicklungen aufmerksam macht: Wir müssen uns vom Informationszeitalter bereits wieder verabschieden, da die Informationen heute immer besser und umfassender von technischen Systemen gemanaged werden. Die Zukunft liegt im konzeptionellen Denken! Und das sind eigentlich menschliche Schlüsselkompetenzen – wie Sie sehr bald feststellen werden!



high touch solutions – Schlüsselkompetenzen für die Zukunft

... vom Informationsmanagement - zum konzeptionellen Management ...



- 1. Chancen und Risiken entdecken und erfassen**
Empathy Nicht nur Logik **auch echte Empathie**



- 2. Ganzheitlichkeit prüfen und System vernetzen**
Symphony Nicht nur Fokus **auch ganzheitliche Symphony**



- 3. Rollen definieren und Gestaltungsmöglichkeiten erkennen**
Story Nicht nur Argumente **auch dynamische Geschichten**



- 4. Zukunftsorientiert Lösungen entwickeln und richtig entscheiden**
Play Nicht nur Seriosität **auch lockeres Spiel**
Meaning Nicht nur mehr vom Gleichen **auch Sinn & Bedeutung**



- 5. Nachhaltig Lösungen integrieren und leben**
Design Nicht nur Funktionen **auch Schönheit & Design**

Die Kernkompetenzen für ein konzeptionelles Management

Wir haben eine gute und eine schlechte Nachrichten für Sie:

Schlechte Nachrichten haben wir für jene die bis anhin erfolgreich waren durch lineare, analytische und logische Fähigkeiten! Arbeitsstellen in diesen Bereichen werden immer mehr durch bessere Programme und / oder hoch qualifizierte Leute in Asien oder anderen Länder mit billigeren Arbeitskräften übernommen! Laut „Financial Times“ wird die USA jeden 4. IT-Arbeitsplatz bis 2010 nach Asien outsourcen!!! Und laut „Guardian“ wird Europa bis 2015 1,2 Mio. Arbeitsplätze „asiatisieren“!

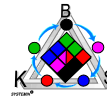
Die gute Nachricht ist – dass wir alle uns auf die neuen Herausforderungen vorbereiten, resp. weiter entwickeln können! Das „Konzeptionelle Zeitalter“ fordert von uns eigentlich viel mehr menschliche Fähigkeiten, das WAS wir eigentlich sind und oft nicht mehr sein durften, weil wir mit Maschinen konkurrierten und ja schon heute immer mehr gegen diese unterliegen! Wir können, dürfen – oder eben müssen - mehr unsere lange vernachlässigte Fähigkeiten der rechten Hirnhälfte benutzen. Die rechte Hirnhälfte unterstützt u.a. die oben aufgeführten 6 Schlüsselkompetenzen.


Es geht aber nicht darum Logik, Fokus, Argumente, Seriosität oder Funktionen zu ERSETZEN! Nein, diese sind durch die ganzheitlicheren Fähigkeiten zu ergänzen!

Die 6 Fähigkeiten sind prozessorientiert im systemischen Vorgehenskonzept mit entsprechenden Arbeitsinstrumenten integriert – und diese schauen wir uns nun etwas genauer an.


Kommentar: Ausser Sie haben sich seit ein paar Jahren in einer Höhle versteckt – kennen wir alle die Diskussion um die beiden Hirnhälften die wir mit uns herumtragen. Im klassischen Bildungssystem wird v.a. die linke Hirnhälfte geschult! Hauptfächer Mathematik, Sprachen, Physik, Logik, Chemie und andere wissenschaftlichen Fächer werden den „Nebenfächer“ dominant gegenüber gestellt (Stärken der rechten Hirnhälfte): Kreativität, Empathie, Vernetzung, Synthese, Sinnfragen, etc. sind nicht entscheidend für den „Schulischen Karriere Erfolg“! Und das obwohl schon lange bekannt ist, dass der effektive „Markt-Erfolg“ mit über 80% durch die „rechte Hirnhälfte Kompetenzen“ erreicht wird!

Es geht aber nicht um ein entweder-oder, sondern um ein sowohl-als-auch! Wir erkennen Polarisationen eindrücklich bei extremen Exponenten – Ingenieure die alles nicht berechenbare ablehnen – und Künstler, die berechenbares verabscheuen!






Berne University of Applied Sciences
HTI Management Center Berne
Switzerland



Prof. Leo Bürki
SYSTEMICS® - practice for sustainable solutions



Nicht nur Fokus **auch ganzheitliche Symphonie**

2. Ganzheitlichkeit prüfen und System vernetzen

“What’s most important is invisible to the eye”
J. Day; McKinsey London

**Methode zur ganzheitlichen Strukturerfassung:
Double-Cross-Impact-Analyse**

Erfassen des unsichtbaren, impliziten Wissens (tacit knowledge)!


Wirkung von Variable		Wirkung auf Variable →					Wirkung auf Variable →					
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	NCS Business share of +51% (Switzerland)	1.0										
2	Mining and processing of Bauxite, fabrication of Alu		1.0									0.5
3	Main business partner Alcan (Canada)			1.0	2.0							
4	Main business partner MCC (China)				2.0	1.0	2.0	2.0	2.0			
5	International financing net worker UBS (Switzerland)					1.0	0.5	0.5	0.5	0.5		
6	Co-financing partner Mitsui as strategically counter						1.0	1.0	0.5	0.5		
7	Pre-financing partner IDC (South Africa)							1.0	1.0	0.5	0.5	0.5
8	Consulting GHR for contracting (Switzerland)								2.0	0.5	1.0	0.5
9	Cooperation with World Bank									0.5	0.5	1.0
10	Use of Rio Tinto Harbor											1.0

2. Phase im systemischen Vorgehenszyklus:


Symphonie bedeutet die Fähigkeit zu haben scheinbar unvernetztes in einen Kontext zu bringen, zu vernetzen, Muster zu erkennen und nicht nur Detailfragen zu beantworten. Der wichtigste Präfix unserer Zeit ist “Multi”! Alle haben “Multi-Tasks” zu bewältigen: Unsere Gemeinde durch Multi-Kulturen, die Unterhaltungsbranche produziert Mult-Medias, wir trinken Mult-Vitamin-Säfte und legen den Manager ans Herz Multi-Strategien zu entwickeln. Jene die es schaffen zu jonglieren and unsere multi-dimensionalen Informationen sinnvoll zu vernetzen sind die erfolgreichen im “konzeptionellen Zeitalter”. Wir müssen zu “Erfinderinnen und Erfinder” – zu Menschen die es schaffen – to “think outside the box” (eine Metapher in sich selbst)! Und in Metaphern zu denken heisst vernetzt denken zu können, weil Metapher das eine auf das andere bezieht!

Es ist unmöglich grosse Herausforderungen durch “Schritt für Schritt” Analysen als Ganzes zu erkennen. Wir müssen lernen das Ganze zu sehen! Die meisten Veränderungsvorhaben scheitern weil wir nicht fähig sind die “ganze Realität” zu sehen! All zu oft sind wir blind durch unsere Erfahrungen, Ausbildungen, Paradigmen, Ängste und anderes mehr. Wir sehen sehr oft nur das, was wir sehen wollen – oder was wir bis anhin immer gesehen haben! Unsere Wahrnehmung wird so zur Barriere für Innovation, weil unsere Filter eigentlich gar nichts Neues hineinlassen. Dies ist sicherlich ein Grund, warum Unternehmen Beratungen in Anspruch nehmen. Hierbei besteht aber oft das Problem, dass diese blind sind für all das Wissen das die Unternehmungen in sich tragen. Wir benötigen darum neue Instrumente, welche uns ermöglicht ganzheitlich zu analysieren und unsere Wahrnehmung aus tiefer Erkenntnis heraus auf blinde Flecken abcheckt!


Wir entwickelten die “Double-Cross-Link-Analyse” – eine doppelte Wirkungsanalyse, welche die unsichtbaren Wechselwirkungen - das Verhalten bestimmen - erfasst. Das Tool erfasst dynamisches Wissen wie kein anderes und ist neben den wertvollen Erkenntnissen bei der Interpretation bereits ein starkes Instrument zur Erfassung von “tacit knowledge” – eben das Wissen das man sonst in keinem Handbuch, keiner Qualitätsmanagement-Dokumentation und auch nicht in den Prozessbeschreibungen erkennen kann. Durch das systematische Erfassen kommen blinde Flecken an die Oberfläche und ein Dialog zur aktuellen Situation provoziert, der sonst gar nicht möglich wäre. Das Resultat wird eine hohe Konzentration an ganzheitlichem Wissen sein!



Berne University of Applied Sciences
HTI Management Center Berne
Switzerland



Prof. Leo Bürki
SYSTEMICS® - practice for sustainable solutions




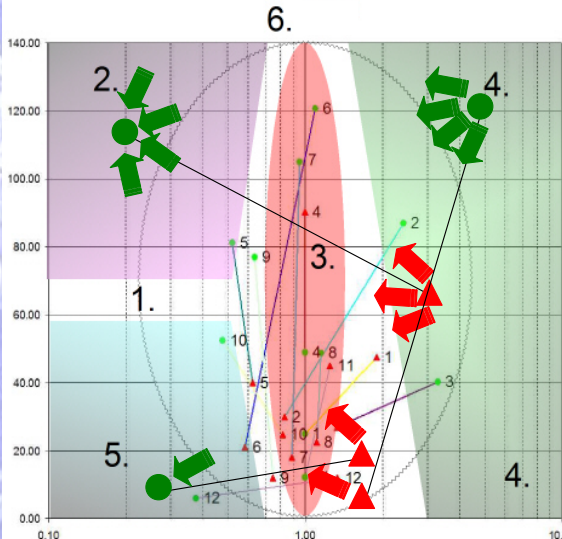
Nicht nur Argumente **auch dynamische Geschichten**

3. Rollen definieren & Gestaltungsmöglichkeiten erkennen

**“Map of Interactions” –
Dialog mit dem System**

Wir betrachten ganzheitlich den Charakter eines Systems und erzählen eine Story! Differenzieren die Rollen im System, machen Aussagen über die Lebensfähigkeit, der Dynamik, der Steuerbarkeit, Labilität und Innovationskraft. Wir erkennen die Innovationskraft und innere Widerstände!



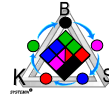


3. Phase im systemischen Vorgehenszyklus:

Informationen und auch Wissen werden im Internet-Zeitalter immer mehr allen zugänglich – und allen zugänglich werden Informationen und Wissen weniger „wertvoll“. Hingegen wird der Kontext in den Fakten, Argumente, Behauptungen wirken zum kritischen Erfolgskriterium im konzeptionellen Zeitalter. Der Kontext ist ein ganzheitliches Gefüge von Elementen, Fakten bis hin zu Emotionen, welche in Realität ständig aufeinander einwirken. Genau das heisst „Geschichten erzählen“ – Kontext angereichert mit Emotionen! Eine neue Bewegung in den USA nennt sich „organizational story telling“ – zieht in den bedeutendsten, sonst sehr „ernsthaften“ Firmen ein: NASA benutzt „story telling“ im Wissensmanagement. Xerox – welche erkannte dass das Reparaturpersonal viel effektiver neues Wissen über Geschichten vermitteln konnten als durch lesen von Manuals – hat diese Geschichten systematisch auf einer Datenbank erfasst (nach Fortune hat diese Datenbank „Eureka“ für die Firma einen Wert von 100 Millionen Dollar!).

Wir sind überzeugt das „story telling“ essentiell wichtig ist für ein nachhaltiges Führen! Durch eindringliche, bildhafte Geschichten entstehen gemeinsame Vorstellungen und gemeinsame Entscheide über ein weiteres Vorgehen! Die Interpretation resultierend aus der Doppel-Wirkungsanalyse führt zu einer neuen Form von Dialog mit der realen Situation – mit realen Entwicklungen und ermöglicht die Entwicklung von neuen Ideen.

Die Interpretationskarte als Produkt aus der Doppelwirkungsmatrix liefert uns strategische Argumente – welche wir aus der „Systemgeschichte“ ableiten können. Wir können abzählen, wie die generelle Eigenschaft des Systems ist (1): stabil, dynamisch, gefährliche Abhängigkeiten durch ungleiche Vernetzungen, Steuerbarkeit, Möglichkeiten für Monitoring, etc. Wir können dann ableiten, welches nun die wichtigsten Systemindikatoren sind – resp. ob diese vorhanden sind (2). Wir werden uns bewusst, welche Systembereiche elementar wichtig sind für die Transformationsaufgaben, die Prozesse die es ermöglichen das System am Leben zu halten, aber keine strategischen Steuerungsgrößen darstellen (3). Wir können aus der Struktur erzählen, welche Akteure das System antreiben und als Steuergrößen wertvoll wären, um echte Veränderungen zulösen (4). Und wir können die „offizielle Zielformulierung“ der „internalisierten Zielorientierung“ gegenüber stellen: Kann das formulierte Ziel überhaupt erreicht werden? (5) Und während dem Erzählen was und wie das System ist – da entwickeln Sie in einen „konzeptionellen Denkfluss“ der zur kritischen Phase im U-Modell nach Schärmer führen soll: Letting go – letting come! Sind Sie mit der aktuellen Dynamik zufrieden? Was lassen Sie fallen? Was wollen Sie neu als Qualität entwickeln? (6)



Nicht nur Seriosität **auch lockeres Spiel**

4. Zukunftsorientiert Lösungen entwickeln & richtig entscheiden

Autos bestehen heute aus Millionen von unterschiedlichen Teilen und die Konzerne werden von unterschiedlichsten Industrien beliefert – und die Produkte sind sehr ähnlich, schon seit langer Zeit!



Niemand braucht eine Waschmaschine!?! Was wir brauchen ist saubere Wäsche!!!



Die Natur umfasst Millionen von unterschiedlichen lebenden Kreaturen – aufgebaut werden diese aber aus nur 23 Aminosäuren!

4. Phase im systemischen Vorgehenszyklus:


Die Kombination von Arbeit mit Spiel ist in vielen Unternehmungen zu einer wichtigen Erfolgsstrategie geworden! Wir sind grundsätzlich selten erfolgreich wenn wir daran nicht auch Spass haben – was wir eigentlich wissen – aber im Arbeitsalltag stark unterdrückt wird! Laut dem Wall Street Journal haben über 50% Europäischer Unternehmen – darunter Nokia und Daimler-Chrysler – Berater in "serious play" und benutzen z.B. Lego-Steine um CIOs auszubilden! Immer mehr wird erkannt, dass Humor ein ausgezeichneter Indikator für Managementenerfolg ist. Der Kern liegt in der Verbindung zum System als Ganzes und zu entdecken was unser Auftrag oder Profession in Bezug zum System darstellt!

Aus der Vernetzung heraus entwickeln wir Szenarien welche auf "nachhaltigen Prinzipien" aufbauen. Je nach Aufgabe werden unterschiedliche Raster angewandt. Nicht wie bei technischen Lösungen werden als Bionik – die Kombination zwischen Biologie und Technik – sondern die Biokybernetik leitet uns in neue Innovationsfelder. Die Biokybernetik ist das Lernen, das integrieren von "Regelungsprinzipien aus der Natur".


Exemplarisch können wir hier nennen das in technischen Lösungen nicht die Erhöhung der Kompliziertheit von Maschinen im Vordergrund stehen darf, sondern ein wohlüberlegter Modul-Ansatz: Bei der Systemanalyse für Ford Deutschland versuchten wir die Automobilbauer davon zu überzeugen, dass sie nicht damit erfolgreich werden immer mehr einzigartige Details zu entwickeln. Wenn Sie heute Autos aus internationaler Konkurrenz betrachten, dann haben diese hunderttausende von unterschiedlichen Detaillösungen – aber die Autos sehen alle sehr ähnlich aus – und es bereits seit sehr langer Zeit! Mit sog. Archetypen in Systemen beraten wir dahingehend Module zu entwickeln, die aus wenigen gut definierten Modulen möglichst vielseitige, differenzierbare Lösungen möglich sind! So wie wir das von der Natur kennen, wo nämlich 23 Aminosäuren seit Jahrmillionen immer wieder neue Formen von Leben entwickelt, die sich derart unterscheiden wie ein Löwenzahn von uns Menschen! Wir glauben an die Kraft der Kombination, nutzen Methoden wie z.B. Morphologie um geniale Lösungen zu kommen, die auf standardisierbaren Modulen aufbauen. Genau darin liegt die schöpferische Kraft der Evolution!

Wir entwickelten 10 Punkte zur Förderung der Lebensfähigkeit, für die Entscheidungen basieren wir auf den neusten Erkenntnissen der Evolutionstheorie – dem "four drive model". Mit solchen und anderen Hilfsmittel beziehen wir uns auf die Vernetzungsergebnisse und hinterfragen z.B. aktive Grössen auf deren Funktion: „Wir brauchen keine Waschmaschine, sondern saubere Wäsche!“






Berne University of Applied Sciences
HTI Management Center Berne
Switzerland

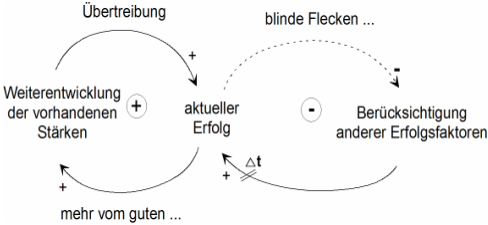


Prof. Leo Bürki
SYSTEMICS® - practice for sustainable solutions.



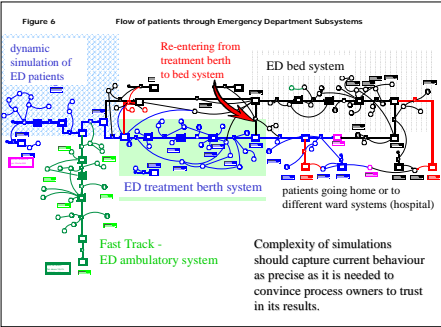
Nicht nur mehr vom Gleichen **auch Sinn & Bedeutung**

4. Zukunftsorientiert Lösungen entwickeln & richtig entscheiden



Testing scenarios for different solutions:
Systemics and Simulation

Figure 6
Flow of patients through Emergency Department Subsystems



Complexity of simulations should capture current behaviour as precise as it is needed to convince process owners to trust in its results.

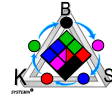
4. Phase im systemischen Vorgehenszyklus:

Die besten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verlieren Sie in Ihren Betrieben, wenn es für diese keine Möglichkeiten mehr gibt Sinn und Bedeutung in deren Arbeit zu finden! Der Verlust an Sinnhaftigkeit ist ein elementarer Drive für unsere Lebensfähigkeit generell! Die Spiritualität findet darum immer mehr Einzug in die Führungsetagen: Umfragen bei CIOs in den USA ergab, dass eine grosse Mehrheit die Spiritualität nicht als Religion verstehen, sondern als grundlegendes Bedürfnis im Leben einen Sinn zu erkennen. Sicherlich – und wie immer – etwas abgeschwächt gilt das sicherlich auch in der Schweiz. Nur sprechen wir darüber meist nicht so offen und direkt – ähnlich dem Tabu hinsichtlich Verdienst! So sind die meisten von uns noch so trainiert Probleme als etwas von uns isoliertes zu sehen! Dabei blenden wir aus, dass in den allermeisten Fällen wir selbst eine treibende Kraft für das Problem, resp. für die Lösung sind und sein sollen! Wir sind in einer tiefen Beziehung mit unserer Umwelt, mit unseren Umsystemen! Das System als Ganzes zu erfassen ohne unsere Beziehung zum System dabei zu berücksichtigen wird kaum fruchtbare Resultate abwerfen. Wir müssen uns der Frage stellen: Was will das System von uns? Und macht das für uns Sinn?!

Durch die Systemvernetzung werden z.B. Regelkreise entwickelt, welche die Kernerkenntnisse als dynamische Wirkungsgefüge darstellen. Diese zu lesen ist sicherlich nicht schwierig, aber kaum jemand meiner Studierenden kann dies auf Anhieb, obwohl die meisten ja mit dynamischen Systemen zu tun haben. Die Schulen vermitteln "System Thinking" und "Simulation" in nur sehr wenigen Fällen. Wirkungsgefüge zu lesen ist aber überhaupt nicht schwierig – wenn wir das nur ab und zu auch in unsere Kommunikation einfließen lassen.

Solche und andere Lösungsansätze sind dem "rapid prototyping" aus der Industrie entlehnt. Nicht monatelanges und "fehlerfreies" konstruieren von Lösungen. Sinnsuchende Aktivitäten stehen im Vordergrund. Iterativ werden neue Lösungen und neue Realitäten entwickelt.

In grösseren und aufwändigeren Projekten werden natürlich auch Simulationen eingesetzt, so wie einleitend das Beispiel am Inselehospital. Aber auch grosse Institutionen wie die Suva hat den Geldfluss in deren Rückkopplungen und Interaktionen mit Rahmenbedingungen simuliert, nachdem das Geld nicht mehr einfach durch Hochrenditen auf dem Kapitalmarkt flossen. Reife Systeme zu steuern bedeutet das Verhalten, Verzögerungen, Sensitivität noch viel besser zu kennen als das für wachsende, sich entwickelnde Systeme der Fall ist! Das Modell wurde in Fribourg zum Thema "new diseases" – neue ev. Berufskrankheiten an einer von der Suva organisierten Tagung vorgestellt mittels den Resultaten der Simulation interdisziplinär diskutiert.



BSK
Organisationsentwicklung

Berne University of Applied Sciences
HTI Management Center Berne
Switzerland

CHARLES STURT
UNIVERSITY
Prof. Leo Bürki
SYSTEMICS® - practice for sustainable solutions

SELF

Nicht nur Funktionen **auch Schönheit & Design**

5. Nachhaltig Lösungen integrieren und leben

Innovations-Management
Szenario-Design "Risk-Management"
für eine Schweizer Industrieversicherung

Sustainable Leadership
Systemik im Top-Management:
Lebendes Netzwerk gestalten mit
900 Mitarbeitenden aus 50 Nationen!

34 Überbühn MANAGEMENT

Ein Abbild der Abhängigkeiten
Wie Insoel Betriebsdirektor Bernhard Leu 900 Angestellte aus 50 Nationen zu einem Team schweißt

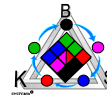
5. Phase im systemischen Vorgehenszyklus:


In unserer Welt des Überflusses und globalen Märkten reicht es heute nicht mehr aus ergonomisch, funktionale Produkte zu produzieren. Es muss neben der Funktion eine emotionale Bindung entstehen. Lösungen und Produkte können sich nur noch dadurch differenzieren, dass diese emotional fesseln und eine Schönheit ausstrahlen. Sonst gehen diese unter im übersättigten Markt wo alles zu haben ist das einfach nur funktioniert!

Das Design einer realen Lösung für eine Schweizer Industrieversicherungsgesellschaft sieht z.B. so aus, dass die Energien nicht im Problem, nämlich bei einer vollständigen Abdeckung von Allgemeinrisiken in dieser Branche „profitable Industrieversicherungsgeschäfte“ gemacht werden. Und dies führt zu einem immer stärker werdenden Konkurrenzkampf, der meist über einen intensiver werdenden Preiswettbewerb läuft. Je intensiver dieser aber wird, desto mehr besteht die Gefahr, dass die Allgemeinrisiken knapper kalkuliert werden und damit nicht immer vollständig abgedeckt werden können. Damit verringert sich auch wieder die Profitabilität der Branche. Dies ist der sich einpendelnde Wettbewerb den wir kennen, aber für eine Unternehmung wenig Herausforderung und v.a. kein wahrnehmbares Design in sich trägt. Die Kunden wechseln zum günstigsten Anbieter!

Nun haben wir das Design im Umgang mit den Marktkräften nicht nach der „Boxer-Mentalität“ aufgenommen und die Konkurrenz über die Preise zu bekämpfen: Aus der Schlange könnte ein rasender Tiger werden! Nein, wir haben die Energien so verwendet, dass mit Kunden gemeinsam vorhandene Risiken neu bewertet wurden (mit der Nebenwirkung, dass die Kunden oft erst ein echtes Risiko-Management aufbauten und dadurch Risikovermeidungsstrategien entwickelten). Damit konnten auf diese Kunden zugeschnittene Versicherungsangebote entwickelt werden, welche einen Win-Win darstellten: Tiefere Prämien für die Versicherungskunden (weil aktive Risikovermeidung) und höhere Abdeckung der Risiken für den Versicherer (weil weniger Risiken eintrafen als im Branchendurchschnitt!). Je mehr solche Angebote präsentiert werden konnten, desto weniger musste auf den intensiven Preiswettbewerb eingegangen werden – und desto mehr konnten durch diese Erfolge neue Märkte erschlossen werden.


Der energienutzende Umgang ist eine wichtige Management-Strategie welche ich mit meinen Kunden zusammen entwickle. „Sustainable Leadership“ bedeutet komplexe Aufgaben so anzupacken, dass trotz hoher Anforderungen eine hohe Steuerbarkeit erreicht wird ohne dabei „die persönlichen Energien zu verbraten“ und in einem Burn-out zu steuern. Rund 1000 Leute zu führen und 50 nationale Kulturen zu vereinen – das kann nur in einem lebenden Netzwerk geschehen, wo die vorhandenen Energien für die Führung genutzt und nicht bekämpft wird!






BSK
Organisationsentwicklung


Berne University of Applied Sciences
HTI Management Center Berne
Switzerland



Prof. Leo Bürki
SYSTEMICS® - practice for sustainable solutions




“make it happen leader” durch „Systemik“!!!



“Tatsächlich nutzten wir die entwickelten Dinge aus den jährlichen Planungssessionen nie. Wir verbrachten drei Tage um so genannte “Strategien” zu entwickeln – gingen wieder Heim und schauten diese nie mehr an! So war es jedenfalls die letzten 15 Jahre.”

Erfasse -	Not just logic but also empathy
Vernetze -	Not just focus but also symphony
Interpretiere -	Not just arguments but also story
Verstehe -	Not just seriousness but also play
Entwickle -	Not just accumulation but also meaning
Lebe -	Not just function but also design



Senior Manager
einer internationalen Firma

Underwood, 2002

Werden Sie durch “Systemik” ein “make it happen leader” für Nachhaltigkeit!

Sie werden bemerkt haben: Die Systemik ist nicht die Lösung für die Nachhaltigkeit! Nein, die Systemik ist ein Prozess welcher Sie durch komplexe Herausforderungen so begleitet, dass Sie ein tieferes Verständnis für die Aufgabe und Ihre Rolle darin erkennen. Das Sie das Verhalten des Systems durchschauen, im Team interpretieren und neue Lösungen entwickeln und diese dann auch erfolgreich umsetzen. Dazu liefert die Systemik den Prozess und aufgabenorientiert die geeigneten Methoden. Sie eröffnen Möglichkeiten für Zukunftslösungen – und Sie geben sich bei diesen Aufgaben nicht auf, sondern ein wichtiges Ziel beim systemischen Ansatz ist die nachhaltige Freude und Zufriedenheit. Nur wer dies erreicht ist längerfristig an erfolgen beteiligt – andere fallen eines Tages einfach aus – oder um!

Der Prozess umfasst also:

Erfassen heisst nicht einfach ein “distanziertes analysieren und logisches denken” – sondern dahinter steckt auch Empathie und unsere Gefühlsebene und diese mit den systemischen Tools zu erfassen!

Vernetzen heisst in komplexen Systemen nicht nur wie in einem technischen System eindimensional und quantitativ – nein, eine Symphonie entsteht nur durch den Einbezug von qualitativen und relativen Beziehungen.

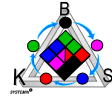
Interpretieren heisst für uns nicht eine Auflistung von Argumenten, welche die Beteiligten vor eine “entweder-oder” Entscheidung stellen. Wir entwickeln Geschichten über das System, das zu einem ganzheitlichen Verständnis führt und uns ein Feld von Möglichkeiten und neuen Ideen eröffnet und uns emotional involviert!

Verstehen bedeutet bei uns nicht nur seriös die Augenbrauen hoch ziehen – spielerischer Umgang mit Herausforderungen ist eine notwendige Voraussetzung um überhaupt an neue Dimensionen heran zu kommen. Zu viel Seriosität produziert Ängste – und da reagieren wir hormongetrieben nur mit Angriff oder Flucht!

Entwickeln heisst für uns nicht nur mehr vom selben, akkumulieren und eben oft damit übertreiben und das Gegenteil damit erreichen! Entwickeln heisst für uns auch immer eine Auseinandersetzung mit dem Sinn und Zweck unserer Arbeit, unserer Lösungen.

Leben heisst für uns nicht einfach “funktionieren” – das zu tun was von uns verlangt wird! Das bringt uns eines Tages um oder drängt uns wenigstens aus unserer Führungsposition heraus, weil wir einfach keine Energie mehr haben! Leben heisst Freude und Zufriedenheit aus der nachhaltigen Arbeit heraus schöpfen – Schönheit und Design gehört hier unbedingt dazu!

Und wenn Sie systemisch zu denken und leben beginnen – dann können Sie über Zitate wie oben von Jim Underwood nur sanft lachen! Aber das Lachen bleibt Ihnen sicherlich im Halse stecken, wenn Sie eben in Firmen arbeiten und wirken, welche über “Strategie reden” und nicht “Strategien leben”!



Wir danken Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit!

... melden Sie sich doch bei uns ... !!!

Leo Bürki - BSK-Organisationsentwicklung
Systemische Beratung, Modellierung, Schulung
Mottastrasse 12b - CH-3005 BERN

tel - +41 31 3510149
mail - buerki.leo@bluewin.ch
homepage - www.BSK-org.ch



Dr. Roland Lüthi Psychologe,
MPH, MBA, Leiter der Schule für
Erwachsenenbildung, Leitung und
Führung SELF; Kommunikation

Professur SYSTEMIK & Sustainability
Managementzentrum Bern
Fachhochschule Bern HTI
mail - leo.buerki@bfh.ch
homepage - www.hti.bfh.ch

Adjunct Prof. Charles Sturt University
School of Marketing & Management, Australia
mail - lbuerki@csu.edu.au
homepage - www.csu.edu.au

SELF News

Adresse und Wegbeschrieb:

SELF
Höhere Fachschule für Erwachsenenbildung,
Leitung und Führung
Seitigenstrasse 119
Schönenegg
3007 Bern
Tel. 031 370 77 77
Fax 031 370 77 70

mail@self.ch
www.self.ch

Postadresse:
SELF
Postfach 324
3000 Bern 6

Navigation: NEWS, AKTUELL, AUSBILDUNG, SCHULE, KONTAKT