

Leo Buerki

**SYSTEMICS**

Five-stage approach to deal with complex challenges



**Aim of SYSTEMICS**  
 Guiding through complexity      dynamic & deep understanding  
 Foster emerging future            concepts & solutions  
 Living sustainable success        joy & satisfaction

**Zukünftige Anforderungen  
an die Führung**

Vom Hirnträger zum Hirnbenutzer –  
zur Führungssymphonie

Leo Bürki

Die neuen systemischen  
Schlüsselkompetenzen für nachhaltige  
Managerinnen und Manager

Komplexitätsmanagement  
Lerne von der Zukunft

Leo Bürki, Prof. Managementzentrum Bern  
& Adjunct Prof. CSU, Australien  
System Thinking & LO  
BSK Organisationsentwicklung

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 diesem Beitrag. Denn gleiche Strukturen provozieren gleiches Verhalten! Wir geben Ihnen einen Einblick in Prozesse, die Sie befähigen sollen sich souverän durch komplexe Situationen zu navigieren!

Sie erkennen aus dem Folien-Kopf, dass ich Ihnen nicht nur aus meiner Berater und Dozententätigkeit erzählen werde, sondern mich auf ein Netzwerk stützen kann! Das vorliegende Konzept basiert auf den neusten Erkenntnissen aus der Grundlagen- und Wirtschaftsforschung. Ich habe diese für Sie alltagstauglich anhand des systemischen Vorgehenszyklus eingebaut und freue mich darauf die Zukunfts-Schlüsselkompetenzen mit Ihnen kurz zu durchwandern zu dürfen.

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!

## Was bewirken wir mit systemischen Lösungsansätzen?

FRITAG, 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

Der Bund 25

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



Zusätzliche Behandlungskojen für mehr Spielraum: Leichtverletzte und Erkrankte sollen umgehend behandelt werden und den Notfall wieder verlassen. www.bernspt.ch

### «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 ein Betriebswirtschaftler reorganisieren den Notfall: das auf etwa 29 000, dazu flachte die Zusatzleistungen an. Letztes Jahr wurden rund 30 000 Personen behandelt. Mitarbeiter sind 50 Personen eines Spitals, sagt Marcel Walz, schärfte, schmerzmittellose Mitarbeiter der Spitalleitung. Das Interdisziplinäre Team trägt zuzunehmende Probleme zusammen. Darauf wurden Basisdaten erhoben und in eine Lösung erfolgreich wieder verlassen. Eine Lösung, mit der ein noch geräumiger wird. «In diesem Fall hat sich gezeigt, dass die billigere Lösung Vorgehen und ermöglichte, die Vorschläge umzusetzen, sagt Dr. Heinz Zimmermann, der viel Zeit in dieses Projekt investiert hat.



Umwelt-Umfeld  
Herausforderungen



Sozio-kulturelle  
Herausforderungen



Ökonomische  
Herausforderungen



Integrative Herausforderungen



Was bewirken wir mit systemischen Lösungsansätzen?

Bevor ich Sie auf die Reise durch komplexe Strukturen nehme, möchten ich 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 rassel!

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-und-auch“ die Welt zu verändern!

Aber ich versichern Ihnen: Das geht nicht indem dass Sie das was Sie heute können einfach noch besser tun! Sie müssen „komplementär“ ergänzen! Aufbauend auf das was Sie heute schon exzellent tun – hierauf werden ich Ihnen aufzeigen, was Sie zusätzlich dazu benötigen um Zukunftsfähigkeit zu entwickeln. „Sustainable Leadership“ heisst also ökonomisch erfolgreich sein, indem Sie die sozialen und ökologischen Herausforderungen in die Lösungen mit einbeziehen!

## Die „Sowohl UND auch Kultur“!

Anforderungsprofil an Führungskräfte  
Gerechte Cheflöhne? (Der Bund 10.03.07)

- **Anforderungsgerechtigkeit**  
(to learn, Fähigkeiten)
- **Leistungsgerechtigkeit**  
(to acquire, Zielerreichung)
- **Marktgerechtigkeit**  
(to acquire, Differenzierung)
- **Ertragsgerechtigkeit**  
(to acquire, Ergebnisse)

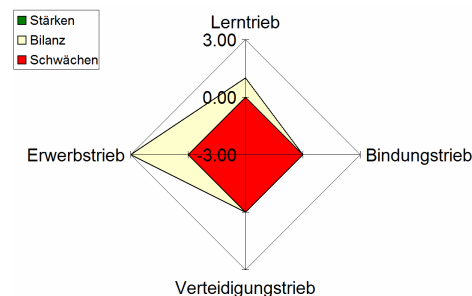
Ausserhalb der Messkriterien: „Von den Führungskräften selbst darf erwartet werden, dass sie den Aspekt der gesellschaftlichen Verträglichkeit nicht aus den Augen verlieren.“

Autor: Prof. N. Thom, Direktor Organisation und Personal, Universität Bern

## Four Drive Model

Ziele für eine erfolgreiche & nachhaltige Führung

Sowohl erfolgreich im Erwerb – UND erfolgreich bei sozialen Netzwerken und Bindungen  
Sowohl erfolgreich lernen – UND erfolgreich sich verteidigen können



Ansatzpunkte für „Lohnerechtigkeit“ in der Führung (nach Prof. N. Thom, Universität Bern, Der Bund 10.03.2007)

Anforderungsgerechtigkeit: Erforderliches „Können“ bei Führungspersonen – v.a. hinsichtlich Ausbildung, Erfahrung und Verantwortung.

Leistungsgerechtigkeit: Lohn hängt zu einem gewissen Teil von der Leistung ab – aber welche „Leistung“ wird gemessen? Aber eines ist sicher: Ein „goldener Fallschirm“ ist nicht leistungsgerecht!

Marktgerechtigkeit: In Spitzenpositionen gibt es keinen echten Markt – hinsichtlich Lohn orientiert man sich an den USA – aber die Stellen werden nicht weltweit ausgeschrieben (Talente aus den Schwellenländer haben keine Chance).

Ertragsgerechtigkeit: Ist der Arbeitgeber aufgrund seiner Ertragskraft in der Lage und bereit, bestimmte Löhne auszuzahlen?

Sind das wirklich die richtigen Messkriterien für die Entlohnung der Führungskräfte?!!

Four Drive Model – Lawrence & Nohira

Nachhaltiger Erfolg stellt sich nur ein, wenn mit Kräften und Entwicklungen dynamische Synergien aufgebaut werden können. Wer dem Trugschluss verfällt noch erfolgreicher zu werden indem er noch mehr vom Selben tut, der wird früher oder später abstürzen: Das Schlechte im Guten – und das Gute im Schlechten, wie das der grosse Konstruktivist Watzlawick sagte. Die beiden Harvard University Professoren Lawrence und Nohira haben mittels einem gross angelegten, interdisziplinären Forschungsprogramm ein erstaunliches Modell entwickelt. Das Four Drive Model sagt einerseits aus, dass wir nicht „triebfrei“ geboren werden – also keine reinen Produkte der Umwelt sind, sondern für unsere Gesundheit und übertragen auf Unternehmen für den nachhaltigen Erfolg vier Grundtriebe berücksichtigen und pflegen müssen: Erwerbstrieb <-> Bindungstrieb und Lerntrieb <-> Verteidigungstrieb.

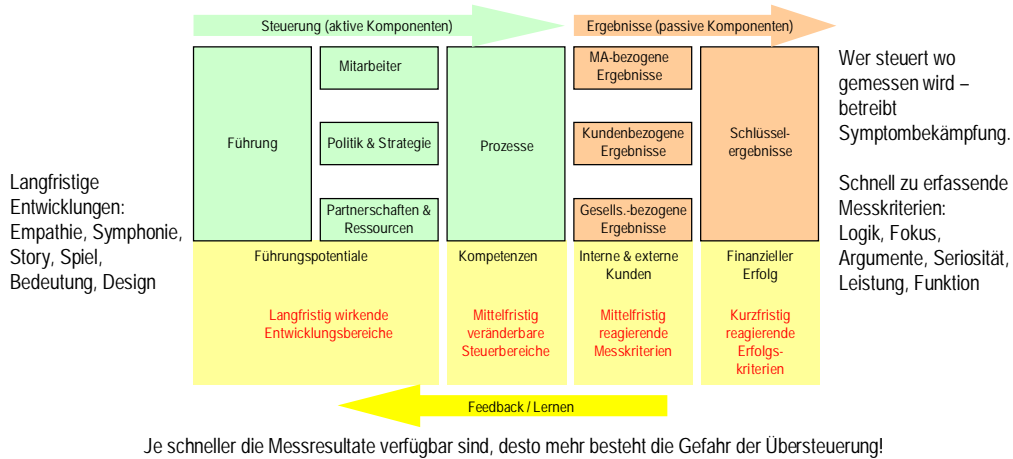
Und andererseits verblüfft das einfache Modell mit der Aussage, dass die vier Grundtriebe aktiv im Gleichgewicht gehalten werden müssen, nicht einen Trieb auf Kosten der anderen zu maximieren. Was aber untypisch ist: Nicht wie sonst in Organismen, besteht nicht die Tendenz zur Homöostase (Selbstregulation) zwischen den Trieben – wie z.B. bei unserer Bluttemperatur, welche sich dynamisch um den optimalen Wert einpendelt. Die vier Kräfte haben in uns die Tendenz sich selbst zu verstärken und den „gegenüberliegenden“ Trieb zu lähmen. Das macht uns längerfristig „unglücklich“ – weil wir z.B. sehr erfolgreich in der Arbeit sind, es aber nicht mehr schaffen gute Kontakte zu Freunde und Bekannte zu pflegen! Im Klartext: Glücklich werden wir nicht indem wir auf „selbstregulative Prozesse“ warten – wir müssen aktiv Strukturen und Prozesse ständig anpassen! Das Modell wurde von den beiden Wissenschaftler auch auf die Unternehmensführung angewandt und sie haben damit die Fachwelt verblüfft.

Die in den 90er Jahren überaus erfolgreiche Firma Hewlett-Packard wurde z.B. unter die Lupe genommen: Die Firmenkultur zeigte eine ausgeklügelte Strukturierung auf, welche veranlasste dass die „Früchte des Erfolges“ mit der „gegenüberliegenden Seite“ geteilt wurde. So wurden proportional zum wirtschaftlichen Erfolg (acquire) Geld und Zeit in die sozialen Bereiche verschoben, Happenings und andere Events organisiert (bond). Diese wiederum wurden zu Bausteinen für den weiteren wirtschaftlichen Erfolg. Auch das Leitbild „invent“ das den Lerntrieb unterstreicht und auch sehr erfolgreich gelebt wurde beinhaltete Spielregeln, dass wenn die Mitarbeitenden dann wirklich auch Dinge erfanden und Fehler machten, diese nicht ungerecht geahndet wurden (defend). Dieser und andere Verteidigungsmechanismen werden oft in innovativen Firmen vergessen und die Mitarbeitenden sind einem unerbittlichen Konkurrenzkampf ausgeliefert und können sich gegen Ungerechtigkeiten kaum wehren! Die beiden Forscher wurden auch von der amerikanischen Regierung beauftragt zu untersuchen, warum die russische Marktwirtschaft derart scheiterte. Sie können sich die Gründe nun relativ einfach ableiten ...

Fazit: So lange Führungskräfte an den Universitäten einseitig auf den Erwerbs- und Lerntrieb konditioniert werden, haben diese die Tendenz Bindungen und Schutzbedürfnisse (verteidigen) auszublenden oder gar zu negieren! Und die Praxis gibt ihnen Recht, da sie ja nur an solchen Kriterien gemessen werden. Damit werden Führungsleute zwar immer Reicher – aber andererseits einsamer und nutzen ihre Stellung immer mehr zum Wissenserwerb – und werden trotzdem immer verletzlicher und werden öffentlich angegriffen. Oder einfacher ausgedrückt: Reich und gescheit alleine macht nicht glücklich! Tragisch ist natürlich, dass sich dieses persönliche Unglück auf die Unternehmung niederschlägt! An diesem Beispiel wird deutlich, warum uns systemischen Organisationsentwicklerinnen und -entwickler das „sowohl-und-auch“ so wichtig ist!

## EFQM – ganzheitliche Exzellenz

Das Exzellenz-Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM) bildet für grosse Unternehmen und KMU eine gute Basis, das Unternehmen nach ganzheitlichen Gesichtspunkten zu führen.



### EFQM – European Foundation for Quality Management

Das Modell stellt dem vorgängig diskutierte Dilemma von einseitiger Führung ein ganzheitliches Qualitätsmanagement-Modell gegenüber. Bezogen auf das „Four Drive Model“ sind nicht nur die finanziellen Ergebnisse wichtig (Erwerb) sondern auch die menschlichen Qualitäten (Bindung interner & externer Kunden). Und die Führungspotentiale beinhalten nicht nur die schöpferische Kraft der Führung und der Mitarbeiter (Lernen), sondern auch die transparente und gelebte Politik & Strategie sowie Partnerschaften & Ressourcen (Verteidigung). Dazwischen sind die transformierenden Prozesse.

Heute besteht die Tendenz, dass die gemessenen Ergebnisse (passiven Komponenten) immer schneller verfügbar und ausgewiesen werden können. Diese beziehen sich auf die bis anhin geschulten Kernkompetenzen „schneller Führungskräfte“: Logik, Fokus, Argumentation, Seriosität, Leistungsorientierung und Funktion. Das bestehende an Analysen und Kennzahlen ist das „eindeutige“ klar messbare Ergebnis. Wer nun aber an diesen Kennzahlen haften bleibt und versucht diese direkt über die Prozesse zu verbessern (z.B. Lean Management ohne Einbezug der vorgelagerten vier Führungspotential) – der betreibt Symptombekämpfung. Schneller – aber nicht nachhaltiger Erfolg sind die erkennbaren Symptome!

Das EFQM-Modell weist darauf hin, dass das Feedback über die Führung, die Mitarbeitenden, Politik & Strategie sowie Partnerschaften & Ressourcen auf die Geschäftsprozesse einwirken muss: Diese sind langsamer – aber nachhaltiger. Dabei gilt es zwei wichtige Aspekte zu berücksichtigen:

1. Die Zeitverzögerungen in komplexen, lernenden Systemen. Organisationen reagieren nicht wie ein Lichtschalter, wo nach dem Finden des Schalters per Knopfdruck sofort das Licht angeht. Der unbedachte Umgang mit Zeitverzögerungen ist oft in tragischer Weise der Grund für Miss-Management! (neben der Illustration „Mitarbeitermanagement“ am Vortrag kann auf dem Internet viel über dieses Phänomen gelesen werden – unter „Beergame“ z.B.)
2. Die Schlüsselkompetenzen zur Erfassung der Ergebnisse sind nicht die selben wie es für eine nachhaltige Führung braucht. Innovationen und nachhaltige Veränderungen laufen nur über Menschen – und diese reagieren nur sehr beschränkt auf Logik, Fokus, Argumente, Seriosität, Leistung und Funktion. Denn wenn dem so wäre, würde schon lange niemand mehr rauchen, würden nur noch 4-Liter Autos gekauft - und verwendeten alle ein Kondom beim Seitensprung! Damit die Führung nachhaltige Veränderungen auslösen kann, benötigt diese die „komplementären Fähigkeiten“: Die Logik mit Empathie zu verbinden. Und den Fokus zu einer ganzheitlichen Symphonie zu vernetzen. Die Argumente in eine gute Story zu verpacken – Seriös zu sein und gleichzeitig das Spielerische zu leben! Leistungen erzielen und diese gleichzeitig mit Bedeutung zu ergänzen – und Funktionen erfüllen und gleichzeitig die Schönheit, das Design zu pflegen! Das sind die sechs Schlüsselkompetenzen der Zukunft, welche auf den folgenden Folien noch genauer betrachtet werden!

## high touch solutions – Schlüsselkompetenzen für die Zukunft ... Übergang zum konzeptionellen Zeitalter ...



**1. Chancen und Risiken entdecken und erfassen**  
**Logik & komplementär dazu - echte Empathie**



**2. Ganzheitlichkeit prüfen und System vernetzen**  
**Fokus & komplementär dazu – ganzheitliche Symphony**



**3. Rollen definieren und Gestaltungsmöglichkeiten erkennen**  
**Argumente & komplementär dazu – dynamische Geschichten (story telling)**



**4. Zukunftsorientiert Lösungen entwickeln und richtig entscheiden**  
**Seriosität & komplementär dazu – lockeres Spiel**  
**Leistung - & komplementär dazu – Sinn & Bedeutung**



**5. Nachhaltig Lösungen integrieren und leben**  
**Funktionen & komplementär dazu – Schönheit & Design**

Die Kernkompetenzen für ein konzeptionelles Management

Ich haben eine gute und eine schlechte Nachrichten für Sie:

Schlechte Nachrichten habe ich 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 konkurrenzieren 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 etwas genauer an.

Kommentar: Ich gehe davon aus, dass Sie die Diskussion um die beiden Hirnhälften die wir mit uns herumtragen kennen. Im klassischen Bildungssystem wird v.a. die linke Hirnhälfte geschult! Hauptfächer Mathematik, Sprachen, Physik, Logik, Chemie und andere natur-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 unser effektiver „Markt-Erfolg“ mit über 80% durch die „rechte Hirnhälfte Kompetenzen“ erzielt wird!

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



# 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

Erfassen des unsichtbaren, impliziten Wissens (tacit knowledge)!

Methode zur ganzheitlichen Strukturierung:  
Double-Cross-Impact-Analyse

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			
5	International financing net worker UBS (Switzerland)										
6	Co-financing partner Mitsui as strategically counter										
7	Pre-financing partner IDC (South Africa)										
8	Consulting GHR for contracting (Switzerland)										
9	Cooperation with World Bank										
10	Use of Rio Tinto Harbor										

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	2.0	0.5	0.5		0.5		2.0	2.0	0.5
2	Mining and processing of Bauxite, fabrication of Alu		1.0						1.0		1.0
3	Main business partner Alcan (Canada)		2.0	2.0	1.0		2.0	2.0	0.5	0.5	1.0
4	Main business partner MCC (China)			2.0		1.0			0.5	1.0	1.0
5	International financing net worker UBS (Switzerland)		2.0	0.5	0.5		1.0	0.5		0.5	0.5
6	Co-financing partner Mitsui as strategically counter		1.0		0.5		0.5	1.0	0.5	0.5	
7	Pre-financing partner IDC (South Africa)		1.0	1.0					1.0	0.5	0.5
8	Consulting GHR for contracting (Switzerland)		2.0		0.5		2.0	0.5		1.0	0.5
9	Cooperation with World Bank		0.5	0.5	0.5		0.5	0.5		0.5	1.0
10	Use of Rio Tinto Harbor			2.0	0.5	0.5		0.5			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 ermöglichen 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 abbildet. Das Tool erfasst dynamisches Wissen wie kein anderes und ist bereits vor der nachfolgenden Interpretation ein starkes Instrument zur Erfassung von "tacit knowledge" – eben dem Wissen das man sonst in keinem Handbuch, keiner Qualitätsmanagement-Dokumentation und auch nicht in den Prozessbeschreibungen begegnet. 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!

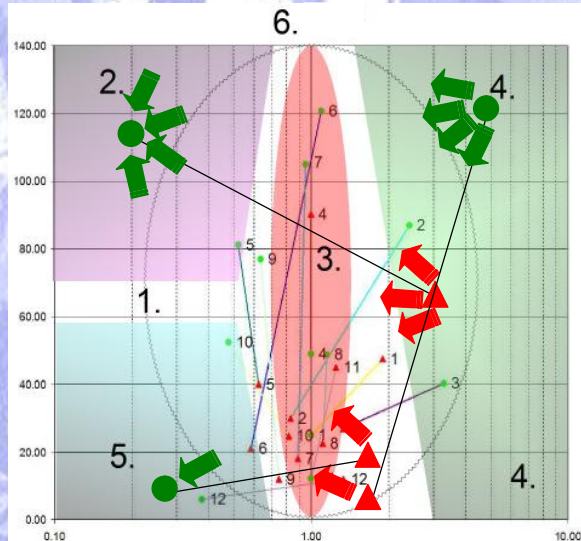
Es handelt sich um unser zentrales Arbeitsinstrument für die Vernetzung – um aus Fokus eine Symphonie zu entwickeln und dies im Team! Das Vorgehen verhindert ein zerstörerisches analysieren, wo zu erst alles auseinander genommen wird um dann zu erkennen, dass damit die eigentlichen Eigenschaften des Systems verloren gehen! Die gerichteten Variablen beziehen sich bereits auf das Ganze und wir enthüllen deren Rolle im Ganzen!

Als Vergleich das grobe Rasterbild: Analytisches Vorgehen würde bedeuten, dass die einzelnen Quadrate in Gruppen gleicher Grautöne eingeteilt würden. Nach einer solchen Analyse wäre es nicht mehr möglich die Bedeutung und das Wesen des Ganzen zu erkennen, aber wir hätten eine messerscharfe Analyse der Grauwertanteile! Wir vernetzen mit der Doppelwirkungsanalyse ohne zu gruppieren und ohne Rangordnung die Quadrate im Gesamtbild – und können aus der ganzheitlichen Analyse heraus dann sagen, wo liegen die verschiedenen Akteure (Nase, Mund, Augen, etc.). Genau das tut unsere rechte Hirnhälfte mit den Informationen aus der Netzhat. Eine komplexe Strukturanalyse, welche Computerspezialistinnen und –spezialisten kennen, wenn es um die Herausforderung der "Bildererkennung" geht. Wir haben mit der Doppelwirkungsanalyse die Möglichkeit mit konzentrierten, qualitativen Informationen eine synthetisierte Sicht einer Unternehmung, Projekt, Innovation, etc. zu erhalten, welche für die Entwicklung lebensfähiger Strategien lebenswichtig ist!

## 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 wenn diese allen zugänglich werden sind diese weniger „wertvoll“. Hingegen wird der Kontext der zwischen den Fakten, Argumente, Behauptungen vorhanden ist zum kritischen Erfolgskriterium. 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!).

Das selbe gilt für die Medizin: Dr. Rita Charon, Professorin an der Columbia University Medical School begründete die „narrative medicine movement“ – ein ganzheitlicher Ansatz in der Medizin und Pflege. „Neben den wissenschaftlichen Fähigkeiten benötigen Chirurgen die Fähigkeit die Geschichten der Patienten zu verstehen, achtungsvoll zu würdigen und zum Nutzen der Patienten zu verwenden.“

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 erzählen, 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 Scharmer 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)

Mit etwas Übung können Sie „konzeptionelle Geschichten“ über Ihre Firma, Projekte, Teams, Aufgaben, etc. erzählen, Neues zu visualisieren und die Leute mit auf den Weg zu nehmen. Es ist wirklich nicht schwieriger – es ist einfach anders!

“The Conceptual Age can remind us what has always been true but rarely been acted upon – that we must listen to each other’s stories and that we are each the authors of our own lives.” (D. Pink)



## 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!!!**



**Ultra-sound turns clothes 'ultraclean'**

Dennis Normile, Japan -- Global Design

<http://www.designnews.com>

**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 – Daimler-Chrysler – Berater in "serious play" und benutzen z.B. Lego-Steine um CIOs auszubilden! Immer mehr wird erkannt, dass Humor ein ausgezeichnete 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!

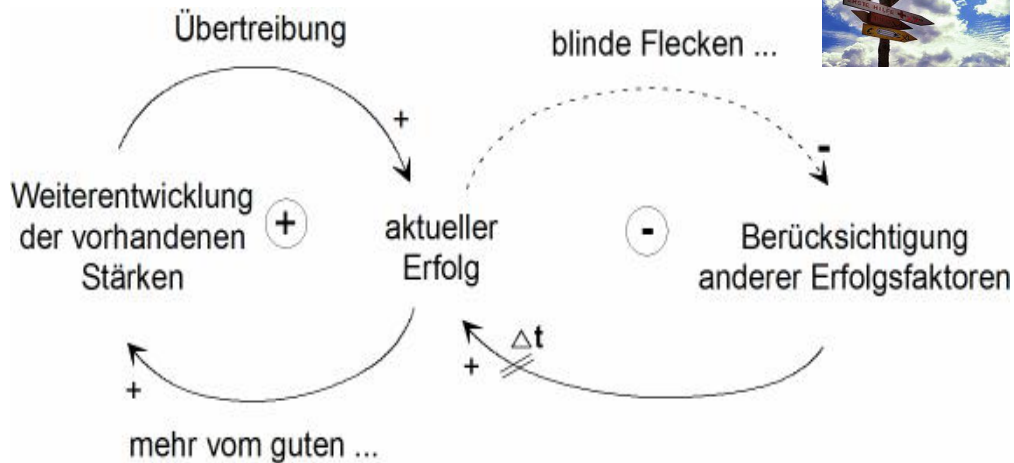
Aus der Vernetzung heraus entwickeln wir Szenarien welche auf "nachhaltigen Prinzipien" aufbauen. Je nach Aufgabe werden unterschiedliche Raster angewandt. Nicht wie bei technischen Lösungen werden als Bionik – die Kombination zwischen Biologie und Technik – sondern die Biokybernetik leitet uns in neue 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. Waschmaschinen sind aktive Steuergrößen im Bereich Reinigung von Textilien. Das Produkt Waschmaschine in Frage stellen und sagen "kein Mensch braucht eine Waschmaschine" – mit der angestrebten Funktion ersetzen, nämlich "was wir brauchen ist saubere Wäsche" – dann können wir uns vom Produkt lösen und sich überlegen, wie den saubere Wäsche auch sonst noch hergestellt werden kann! Ja – und dann kommt das lockere Spiel um die Funktion in Gang: Wir müssen Gewebe trennen vom Schmutz! Das kann neben drehen in Wasser mit Waschmittel auch durch schütteln geschehen. Schütteln z.B. mittels Ultraschall ... in Europa lachte man über diesen Gedankengang, der in Workshops entwickelt wurde. Und wieder einmal sind es die Japaner, die zwar auch lachten – aber die Freude am Spiel weitergetrieben haben und in Japan bereits die erste Ultra-Schall-Waschmaschine auf den Markt gebracht hat. Stellen Sie sich vor: Sie hängen Ihren Anzug abends in Ihren Kleiderschrank, drehen den Ultra-Schall-Cleaner an und am Morgen liegt der Schmutz unten in der Schublade und Sie ziehen den gereinigten Anzug wieder an, ohne diesen auch noch bügeln zu müssen. Er ist "Ultra-Saund-Clean"! Keine Waschmaschine im Keller mehr – immer saubere Wäsche im Schrank: Das Ziel "saubere Wäsche" wird um Dimensionen besser erfüllt als mit der konventionellen Waschmaschine!

## Nicht nur mehr vom Gleichen auch Sinn & Bedeutung

### 4. Zukunftsorientiert Lösungen entwickeln & richtig entscheiden



#### 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?!

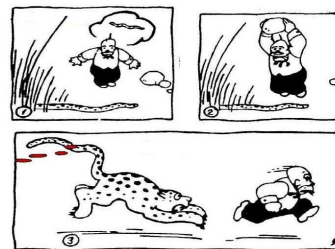
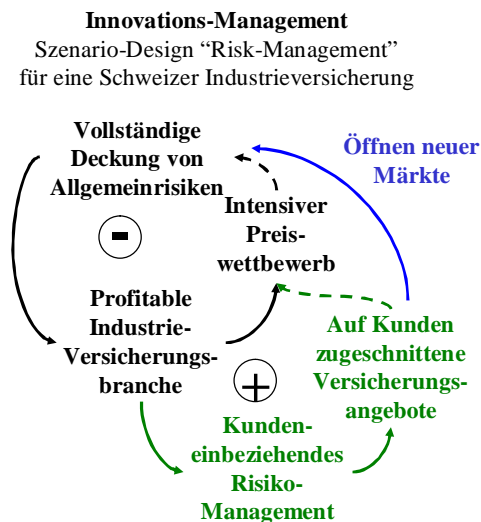
Durch die Systemvernetzung werden z.B. Regelkreise entwickelt, welche die Kernerkenntnisse als dynamische Wirkungsgefüge darstellen. Diese zu lesen ist sicherlich nicht schwierig, aber kaum jemand meiner Studierenden kann dies auf Anhieb, obwohl die meisten ja mit dynamischen Systemen zu tun haben. Die 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. Der oben abgebildete Archetyp wird folgendermassen gelesen – und könnte z.B. die Reflexion einer Unternehmensstrategie darstellen: Ist der aktuelle Erfolg überzeugend, aber der Markt bereits etwas gesättigt, dann würde die Strategie "never change a running system" durch einseitige Förderung der bereits vorhandenen Stärken dazu führen, dass diese über das Ziel "hinaus schiessen"! Aber der Erfolg bleibt weiter eine gewisse Zeit auf unserer Seite und bestärkt uns in dieser Strategie. Dabei entwickeln sich aber blinde Flecken die andere, ev. neu ins System integrierte Erfolgsfaktoren ausblenden, von der Konkurrenz aber entwickelt und implementiert werden! Und damit könnte nach einer gewissen Zeit unser aktueller Erfolg geschmälert werden.

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 Insspital. 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.

## Nicht nur Funktionen auch Schönheit & Design

### 5. Nachhaltig Lösungen integrieren und leben



#### 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!

Und diese Schönheit, resp. das ansprechende Design gilt es in Lösungen zu integrieren, dass diese nachhaltig gelebt werden. Im letzten Schritt im Vorgehenszyklus gilt es diese Grundsätze zu berücksichtigen. Dies ist beides für uns – gewohnt und ungewohnt. Gewohnt ist dabei das projektorientierte vorgehen bei der Umsetzung, wo wir die entwickelten Lösungen realisieren – das System dort hin führen wo wir es haben wollen. Wir sind uns das gewohnt, weil diese typisch sind für unser Leben: Wir planen Projekte, Strategien, Prozesse und Produkte. Was hingegen ungewohnt ist sind die Art und Weise der Umsetzung. Wenn das Team das realisiert den Lösungszyklus durchgelebt hat, den tiefen Dialog mit dem System begriffen und verinnerlicht hat, die gemeinsam erschaffenen Lösungen mitträgt, dann haben Sie es mit einem Team zu tun, dass ganz anders vorbereitet ist für die Umsetzung als das Sie es sich gewohnt sind! Die Umsetzung ist anders, weil das Design ein Produkt der Gemeinsamkeit, der Team-Intelligenz ist und nicht einfach eine Akkumulation von individuellen Ideen! Und das tolle daran ist, dass die Freude und Befriedigung bei der Umsetzung ein ganz anderes Niveau erreicht und die Leute dazu motiviert auch an neu anstehenden Herausforderungen mitzumachen!

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.

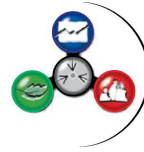
Der energienutzende Umgang ist eine wichtige Management-Strategie welche ich mit meinen Kunden zusammen entwickle. „Sustainable Leadership“ bedeutet komplexe Aufgaben so anzupacken, dass trotz hoher Anforderungen eine hohe Steuerbarkeit erreicht wird ohne dabei „die persönlichen Energien zu verbraten“ 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!

## “make it happen leader” mit systemischen Schlüsselkompetenzen



**Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit!**

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



Senior Manager  
einer internationalen Firma

*Underwood, 2002*

“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.”

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.

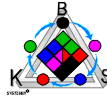
Leben heisst für uns nicht einfach “funktionieren” – das zu tun was von uns verlangt wird! Das bringt uns eines Tages um oder drängt uns wenigstens aus unserer Führungsposition heraus, weil wir einfach keine Energie mehr haben! Leben heisst Freude und Zufriedenheit aus der nachhaltigen Arbeit heraus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

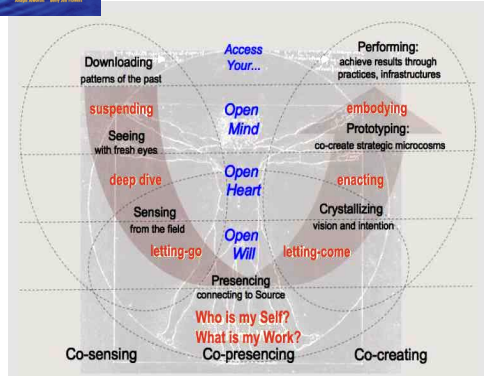
## Integration neuster Literatur in das systemische Vorgehenskonzept



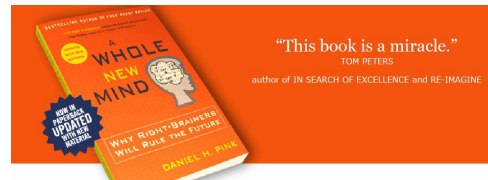
**Presencing – U-Process**  
social technology to address  
highly complex challenges



**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!