

Tools for Business:

System Dynamics mit NLP in der Geschäftsleitung

Dr. Christian Bodmer

Institut für Business-NLP
Birkenstrasse 49, PF 88
CH-6343 Rotkreuz
christian.bodmer@business-nlp.ch

Inhaltsübersicht

Ausblick

Motivation

System Dynamics mit NLP
in der Geschäftsleitung

Übung

Methodik

Es geht darum...

- ... für komplexe Fragestellungen ein **gemeinsames Verständnis** zu erarbeiten,
- ... damit **wirklichkeitsnahe Lösungen** gefunden werden,
- ... die eine **nachhaltige Wirkung** zeigen.

Mit Systemdenken komplexe Systeme besser beherrschbar machen

- Beherrschung komplexer Systeme durch Visualisierung und Simulation
 - Situation wird visualisiert
 - Prozess wichtiger als Resultat (!)
- Begriffe
 - Systemdenken = Vernetztes Denken = Ganzheitliches Denken = System Dynamics
 - Netzwerk = Wirkungsgefüge = Systembeschreibung = Systembild = Systemmodell = Network
- Ursprung von System Dynamics
 - Jay W. Forrester, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology (MIT): Ende 1950er
- Weitere Info:
 - <http://web.mit.edu/sdg/www/>
 - Literatur: John Sterman: Business Dynamics (Englisch)
- Bezug zu NLP:
 - Lösungsorientierter Fokus, Elizitieren von Überzeugungen, Arbeit mit Rollen / Positionen / Interessen, Orientierung Richtung gemeinsamer Ziele und Massnahmen

Komplexe Systeme sind kompliziert und dynamisch

Einfache Systeme

- einfache Zusammensetzung
- wenige, definierte Zustände
- z.B. Türschliessautomat, Regenschirm

Komplizierte Systeme

- Vielzahl von Einzelteilen
- statisch
- z.B. Lehrbuch der höheren Mathematik, Netzpläne, Maschinen

Komplexe Systeme

- kompliziert und dynamisch (Zustände verändern sich zeitlich)
- Lebewesen, Ökosysteme, soziale Systeme
- Unternehmen



Das Pendel als Metapher für

- ein **einfaches** System:
→ einteiliges Pendel
- ein **komplexes** System:
→ dreiteiliges Pendel



Systemisches Denken heisst, die 5 Grundregeln zu befolgen

- 1. Öffnung des Blickwinkels**
 - Systemisches Denken heisst, **verschiedene Perspektiven** verstehen und ernst nehmen
- 2. Verständnis für Zusammenhänge**
 - Ganzheitliches Management heisst, **Zusammenhänge** kennen und nutzen
→ dies führt zu wirksamem Eingreifen
- 3. Verständnis für Eigendynamik**
 - Ganzheitliche Management heisst, **Wirkungskreisläufe** berücksichtigen und nutzen
- 4. Verständnis für die Zeit**
 - Ganzheitliches Management heisst, **Stärke** und **Geschwindigkeit** der Zusammenhänge kennen und nutzen
- 5. Verständnis für Planbarkeit und Machbarkeit**
 - Ganzheitliches Management heisst, **Unsicherheit** auszuhalten und auf **Überraschungen** vorbereitet zu sein

Die Beobachtung von Entscheidungsprozessen in komplexen Situationen zeigt uns 7 typische Denkfehler

(1) Probleme sind objektiv gegeben und müssen nur noch klar formuliert werden.

(2) Jedes Problem ist die Konsequenz einer einzigen Ursache.

(3) Um eine Situation zu verstehen, genügt eine Momentaufnahme.

(4) Verhalten ist prognostizierbar, wir brauchen nur genügend Informationen.

(5) Alle Problemsituationen lassen sich mit genügend Aufwand beherrschen.

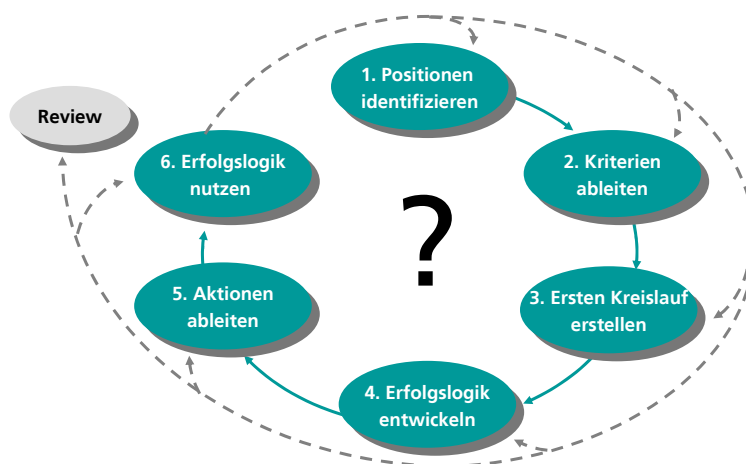
(6) Ein Macher kann jede Problemlösung in die Praxis umsetzen.

(7) Mit der Einführung der Problemlösung kann das Problem weggelegt werden.

Alles startet mit einer Frage

- Wie können wir innovativere Produkte anbieten?
 - Wovon hängt der Erfolg unserer Firma ab?
 - Wie kann das Verkaufsteam zu besseren Resultaten kommen?
 - Wie können wir die Zusammenarbeit zwischen Asien, Europa und den USA verbessern?
 - Was gilt es zu berücksichtigen, wenn ich als Selbständiger erfolgreich sein will?
- Im Zentrum steht die Frage nach dem **Erfolg** eines bestimmten **Systems**.
- „**Erfolg**“ lässt sich als die **Erfüllung von Kriterien** (Werten, Qualitäten) ausdrücken. Er ist **subjektiv**.
- Die **Gesamtheit der Überzeugungen**, wie sich die einzelnen Kriterien gegenseitig beeinflussen, nennt man die **Erfolgslogik**.

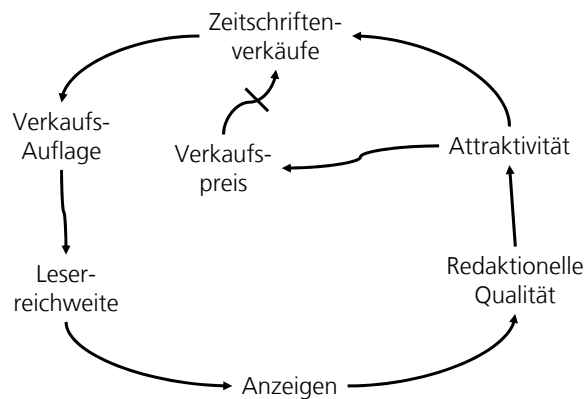
Die komplexe Fragestellung wird in 6 Schritten bearbeitet



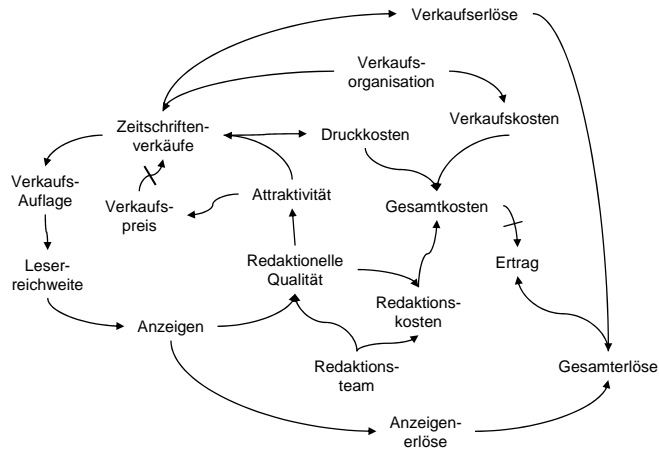
Fallbeispiel Zeitschriftenverlag: Zentrale Fragestellung

*Was beeinflusst den Erfolg unseres
Zeitschriftenverlags?*

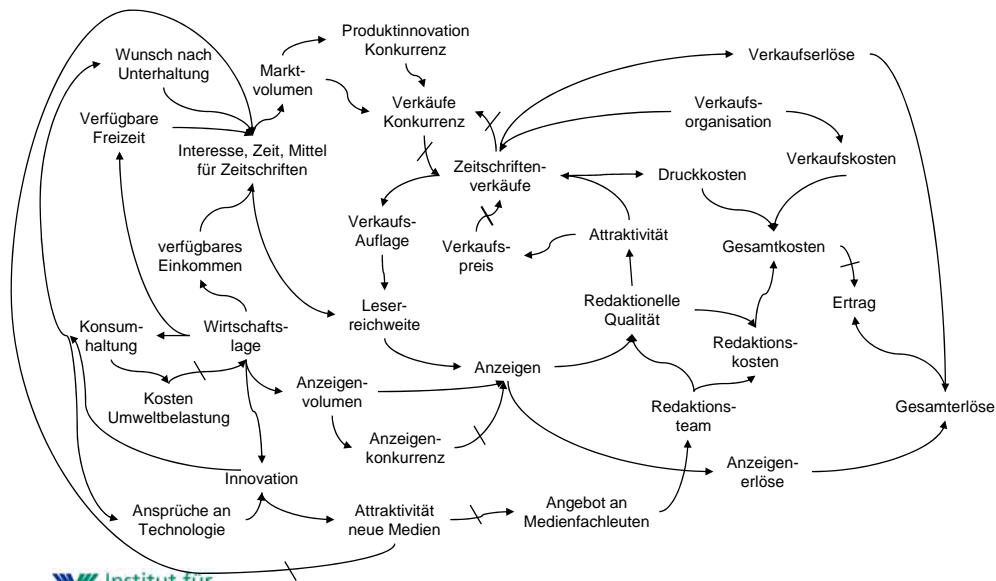
Systemgestaltung: Fallbeispiel Zeitschriftenverlag Der „Motor“ des Netzwerks



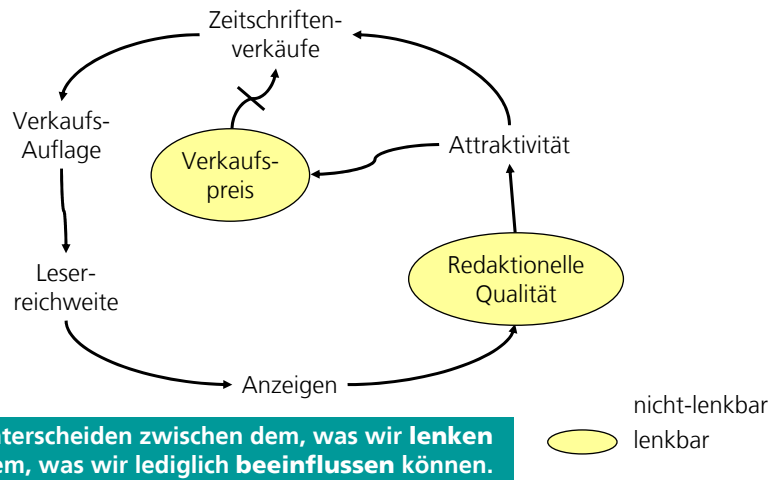
Fallbeispiel Zeitschriftenverlag: Ergänzung 1: Modellierung der Financials



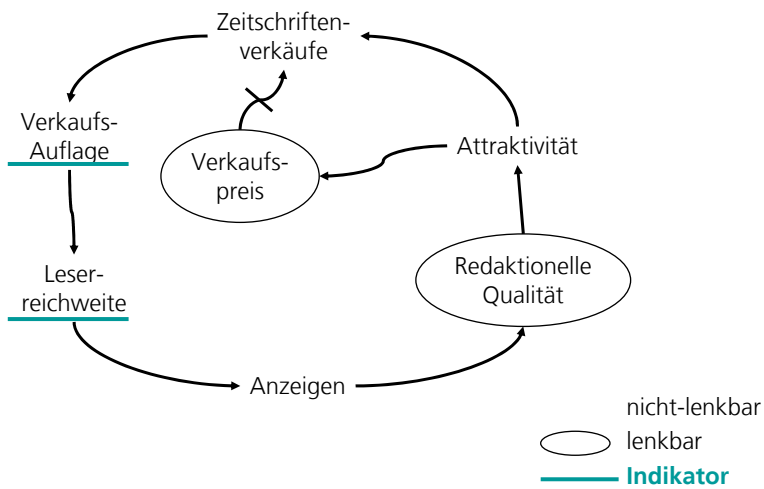
Fallbeispiel Zeitschriftenverlag: Ergänzung 2: Markt, Umwelt, Technologie



Fallbeispiel Zeitschriftenverlag: Lenkbare und nicht-lenkbare Größen

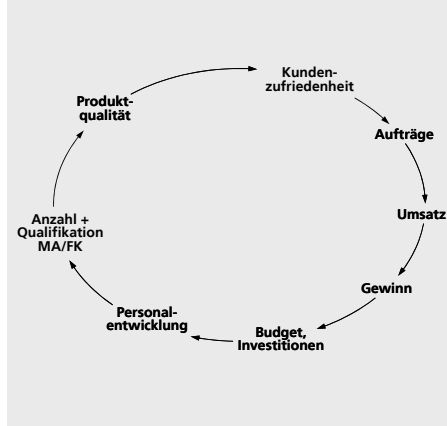


Fallbeispiel Zeitschriftenverlag: Was will ich messen? → Indikatoren



Methodik Schritt 3: Ersten Wirkungskreislauf erstellen

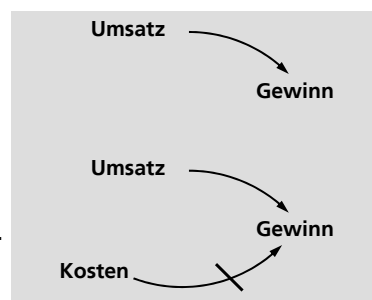
Wie hängen die Erfolgsfaktoren
miteinander zusammen? → Elizitieren
der Überzeugungen



- Zentralen Erfolgsfaktor auswählen**
 - z.B. „Kundenzufriedenheit und dann „rückwärts“ oder „vorwärts“ arbeiten.
 - rückwärts: „Wodurch kann sich die Kundenzufriedenheit erhöhen?“
 - vorwärts: „Was bewirkt es, wenn sich die Kundenzufriedenheit erhöht?“
- Zwischen gleich- oder gegenläufigen Beziehungen unterscheiden**
 - gleich: Aufträge → Umsatz (lies: wenn sich die Anzahl der Aufträge erhöht, dann erhöht sich der Umsatz)
 - gegen: Kosten → Gewinn (lies: wenn sich die Kosten erhöhen, dann sinkt der Gewinn)
 - jeweils nur das Verhalten einer Beziehung berücksichtigen und den Rest der Welt „einfrieren“
- Tipps**
 - rückwärts arbeiten fällt oft leichter als vorwärts
 - einzelne Wirkungsketten identifizieren und diese dann zusammensetzen, z.B. Aufträge → Umsatz, Personalentwicklung → Qualifikation der MA
 - Glossar (= Erklärung) für alle Begriffe
 - keine Gedankensprünge machen, Zwischenbegriffe einfügen verdeutlicht Zusammenhänge
 - Geduld! eine Überzeugung nach der anderen einbauen...
 - auf der gleichen Systemebene bleiben

Hinweis zu Schritt 3: Ursache → Wirkung

- Einzelne Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge (Überzeugungen) jeweils für sich anschauen
- Kriterien sind durch Überzeugungen verknüpft, diese haben die Form von „wenn-dann“:
„Wenn der Umsatz steigt, dann steigt der Gewinn“
„Wenn die Kosten steigen, dann sinkt der Gewinn“
- Zwischenschritte einbauen: je direkter der Zusammenhang zwischen zwei Kriterien ist, desto einfacher sind die Überzeugungen nachvollziehbar.
- Wir modellieren **Überzeugungen**: Diskussionen sind erlaubt!



Innovation → Gewinn

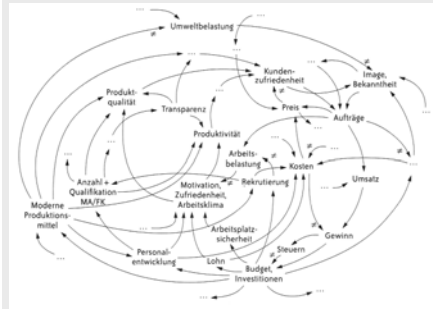
Innovation → Verkäufe → Gewinn

Innovation → Verkäufe → Umsatz → Gewinn

Innovation → Neuprodukte → Verkäufe → Umsatz → Gewinn

Methodik Schritt 4a: Erfolgslogik entwickeln

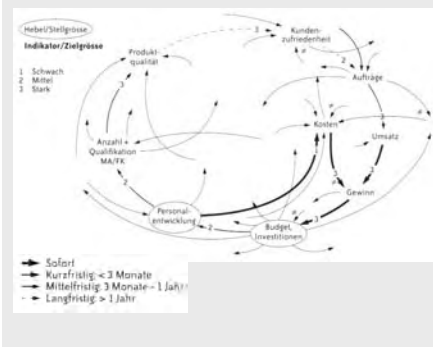
Was gehört noch dazu, damit die
Erfolgslogik vollständig ist?



1. Weitere Erfolgsfaktoren aus Schritt 2 einbauen
2. Fokus auf Themenbereiche liefert zusätzliche Einflussfaktoren
 - z.B. Kosten, Personal, Lieferanten, ...
3. Tipps
 - immer wieder die zu analysierende Fragestellung und Systemebene beachten, damit die Systemebene konstant bleibt
 - sich nicht zu schade sein, das Netzwerk umzuzeichnen ☺
 - Umzeichnen = Mehrwert
 - Glossar vervollständigen: idealerweise zu jedem Erfolgsfaktor eine kurze Beschreibung
 - externe Faktoren einbauen, diese bilden die Störgrößen und Grundlage für eine spätere Szenarioanalyse (z.B. Umweltbelastung, technologischer Fortschritt)

Methodik Schritt 4b: Lenkbare Größen, Indikatoren, Intensität, Dynamik

Was gehört noch dazu, damit die
Erfolgslogik vollständig ist?



1. Lenkbare Kriterien identifizieren
 - Eine direkt lenkbare Grösse wird als Hebel oder Stellgröße bezeichnet und im Netzwerk umkreist
2. Indikatoren identifizieren
 - Welche Erfolgsfaktoren sind so wichtig, dass sie ins Management-Cockpit gehören? Im Netzwerk unterstreichen.
 - Messmethoden für Erfolgsfaktoren definieren
3. Intensität der Beziehung einzeichnen
 - Wirkt die Beziehung **stark** (3), **mittel** (2) oder **schwach** (1)? Subjektive Einschätzung.
 - Mit Zahlen (1, 2, 3) markieren
4. Zeitliche Abhängigkeit markieren (Dynamik)
 - sofortige Wirkung
 - kurzfristig (< 3 Monate)
 - mittelfristig (3-12 Monate)
 - langfristig (> 1 Jahr)
 - unterschiedliche Liniestärken verwenden

Methodik Schritt 5: Zielorientierte Aktionen ableiten

Ziele für
Indikatoren
definieren

- Indikatoren sind die wesentlichen Messgrößen für den Erfolg
→ Ziele für Indikatoren definieren
→ quantitativ, zeitlich festgelegt, mit Verantwortung

Ziele für **lenkbare**
Faktoren
definieren

- Erfolgsfaktoren, die als Indikatoren dienen, sind oft nicht direkt lenkbar
- Deshalb die Faktoren identifizieren, die den gewünschten Indikator am direktesten beeinflussen
→ Ziele für lenkbare Faktoren definieren

Aktionen /
Massnahmen für
lenkbare Faktoren
ableiten

- Massnahmen definieren, wie die Ziele für die lenkbaren Faktoren realisiert werden können
→ Was? Wie? Wer? Bis wann?

Methodik Schritt 6: Die Erfolgslogik nutzen

