

Hub · Ganzheitliches Denken im Management

Hanns Hub

Ganzheitliches Denken im Management

Komplexe Aufgaben PC-gestützt lösen

SPRINGER FACHMEDIEN WIESBADEN GMBH

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Hub, Hanns:

Ganzheitliches Denken im Management : komplexe Aufgaben

PC-gestützt lösen / Hanns Hub.

ISBN 978-3-409-18751-0

ISBN 978-3-663-13391-9 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-663-13391-9

© Springer Fachmedien Wiesbaden 1994

Ursprünglich erschienen bei Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH,
Wiesbaden 1994

Lektorat: Ulrike M. Vetter



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Höchste inhaltliche und technische Qualität unserer Produkte ist unser Ziel. Bei der Produktion und Auslieferung unserer Bücher wollen wir die Umwelt schonen: Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt. Die Einschweißfolie besteht aus Polyäthylen und damit aus organischen Grundstoffen, die weder bei der Herstellung noch bei der Verbrennung Schadstoffe freisetzen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

ISBN 978-3-409-18751-0

Vorwort

Komplexität kennzeichnet zunehmend alle Lebensbereiche - als unüberschaubare Fülle an Daten und Informationen über immer rascher sich verändernde Faktoren und Zusammenhänge. Die herkömmlichen - nur Teilaspekte erfassenden - Methoden versagen immer öfter, wenn es darum geht, die komplexe Welt zu erfassen und Entscheidungen zu treffen, die der Vielschichtigkeit und Vielfältigkeit der anstehenden Probleme gerecht werden können. Die Suche nach neuen Denkansätzen und Lösungswegen für Problemstellungen dieser Art ist dementsprechend auf nahezu allen Sektoren der Wissenschaft und Praxis voll im Gange.

Der Suche liegt eine Perspektive des Denkens zugrunde, die als "vernetzt", "systemisch" oder "ganzheitlich" bezeichnet wird. Diese Ausdrücke werden meist synonym gebraucht. So auch hier, wobei "ganzheitlich" bevorzugt wird, weil es am stärksten in den allgemeinen Sprachgebrauch eingegangen ist.

Vom herkömmlichen Denken unterscheidet sich das neue sowohl in den *Denkgrundlagen*, den sog. Paradigmen, als auch in der *Methodik* des Vorgehens sowie in den dabei eingesetzten *Verfahren* und *Instrumenten*.

In diesem Buch sollen alle drei Aspekte betrachtet werden, indem ein Bogen gespannt wird, der bei elementaren Fragen des Denkens und Verhaltens ansetzt und bis zum praktischen Einsatz spezifischer *Denkwerkzeuge* reicht.

Die Weite dieses Betrachtungsrahmens ist Ausdruck einer zentralen Arbeitsthese dieses Buches:

Um in konkreten Problemsituationen ganzheitliches Denken in praktisches Handeln umsetzen zu können, bedarf es einerseits nicht nur einer ganzheitlichen Denkphilosophie, sondern auch handfester Methoden und Instrumente.

Andererseits genügen aber auch Methoden und Instrumente allein noch nicht, da es keine "Rezeptur" für die Lösung komplexer Probleme geben kann. Es muß vielmehr ein entsprechendes Grundverständnis für komplexe Situationen vorhanden sein, um aus dem Bündel möglicher Vorgehensweisen und Instrumenten die jeweils passenden auszuwählen und situationsgerecht einsetzen zu können.

Konkrete Anstöße zu diesem Buchprojekt erhielt ich vor allem im Zusammenhang mit der Leitung zweier Tagungen, die sich mit der Vermittlung und praktischen Umsetzung ganzheitlichen Denkens befaßten (1). In der Folge entsprang daraus auch die Idee, eine Methodik zu entwickeln, die sich der PC-Software "GAMMA" bedient. (GAMMA steht für "Ganzheitliche Modellierung und Management komplexer Systeme" und ist ein Softwareprodukt der Firma UNICON Management Systeme GmbH in Meersburg am Bodensee.) Mit dieser Software ist es möglich, Elemente und Beziehungszusammenhänge komplexer Probleme in der Form von Netzwerken abzubilden und in vielfältiger Weise zu analysieren, variieren und simulieren.

An der Entstehung dieses Buches haben mehrere Personen Anteil, denen ich für zahlreiche Anregungen herzlich danke. Besonders denke ich dabei an meine ehemaligen Diplomanden und Mitarbeiter, Frau Dipl.-Betriebswirtin (FH) Simone Kuhrasch und Herrn Dipl.-Betriebswirt (FH) Robert Frank, die in Verbindung mit ihren Diplomarbeiten (2) erste Anstöße und Diskussionsbeiträge lieferten. Frau Christa Ullrich, Sekretärin des ISA-Instituts, danke ich nicht nur für die Textbearbeitung. Meinem Sohn Hanns danke ich für die kritischen und unmittelbar aktiven Beiträge bei der Ausarbeitung der Schaubilder. Den beiden Geschäftsführern der Firma UNICON Managementsysteme GmbH, Frau Irmtraut Albert und Herrn Dr. Bernt Högsdal, welche GAMMA entwickelt haben, danke ich für die jederzeitige Bereitschaft, sich meinen Fragen zu widmen.

Kirchheim unter Teck, im September 1993

Hanns Hub

Inhalt

Vorwort	5
Einführung	9
1 Vom herkömmlichen zum ganzheitlichen Denken	13
1.1 Allgemeine Kennzeichnungen und Illustrationen zum ganzheitlichen Denken	13
1.2 Grundlegende Schwachstellen in der geistigen Auseinandersetzung mit komplexen Situationen	15
- Schwachstelle "Mensch"	15
- Schwachstelle "Methode"	19
1.3 Ansatzpunkte zur Beeinflussung der Denkweisen in komplexen Situationen	21
1.4 Beiträge der Systemtheorie zur Entwicklung ganzheitlicher Denk- und Handlungsweisen	25
2 Ganzheitliches Denken im Management	39
2.1 Entwicklung und Merkmale herkömmlichen Managementdenkens	40
2.2 Aspekte und Merkmale eines ganzheitlichen Managementverständnisses	46
- Die Integration kommunikativer und biokybernetischer Betrachtungsweisen	47
- Folgerungen aus der biokybernetischen Betrachtungsweise	52
· Das Unternehmen als Teil größerer Ganzheiten	53
· Die Unternehmensteile als Ganzheiten	54
· Aspekte der Komplexität	56
· Wirkungen und Nebenwirkungen	57
· Grenzwerte	58
- Der Führungsprozeß aus herkömmlicher und biokybernetischer Sicht	59
- Zusammenfassung	66

3 Ganzheitliche Bearbeitung komplexer Probleme mit einer PC-gestützten Methodik	69
3.1 Grundlegende Betrachtungen	69
- Komplexe Probleme	69
- Zur Konzeption einer ganzheitlichen Methodik	72
- Das PC-Werkzeug GAMMA	75
3.2 Die GAMMA-Methodik in der Gesamtübersicht	76
3.3 Die GAMMA-Methodik - dargestellt an einem Praxisbeispiel	77
- Vorbetrachtungen zur Darstellungsweise	77
- Aufgabenstellung erfassen und abgrenzen	83
· Problemsituation aufnehmen	84
· Ziele erheben	85
· Problemfeld abgrenzen	88
· Zielgrößen und Einflußfaktoren bestimmen	88
· Angaben dokumentieren	90
- System modellieren und abbilden	92
· Systemelemente darstellen	92
· Systembeziehungen ermitteln und darstellen	96
- System analysieren	102
· Einflüsse einzelner Faktoren analysieren	102
· Wirkungsverläufe analysieren	112
· Teilnetze analysieren	122
· Subsysteme modellieren und analysieren	123
· In der Zukunft mögliche Veränderungen der Problemsituation erfassen und interpretieren	123
- Systemeingriffe planen und realisieren	129
· Steuerungsmöglichkeiten ermitteln und analysieren	129
· Strategien und Maßnahmen planen und umsetzen	137
- Zusammenfassung	149
Fazit	151
Anmerkungen	153
Abbildungsverzeichnis	155
Literatur	157
Stichwortverzeichnis	160
Anhang: Technische Angaben zu GAMMA	162