



## Systemdenken Die dynamische Scorecard kombinieren Dr. Margret Richter

**Die dynamische Scorecard des Systemdenkens unterstützt Manager und Berater, die Komplexität jeder Aufgabe in allen Bereichen zu managen. Sie bildet die Plattform und kann mit anderen Managementinstrumenten kombiniert werden. Damit schafft die dynamische Scorecard Orientierung im Dschungel der unterschiedlichen Managementinstrumente.**

Management im Sinne des Systemdenkens heißt, komplexe Systeme wie Unternehmen zu steuern, zu regeln und zu gestalten. Es bedeutet, Ziele zu definieren und diese mit den verfügbaren Hebeln unter Berücksichtigung der externen Einflüsse und deren Zusammenspiel zu erreichen.

### Dynamische Scorecard mit Qualitätsmanagement kombinieren

Qualitätsmanagement zur Verbesserung von Produkten, Prozessen und Leistungen kann bei richtigem Einsatz helfen, Unternehmensziele zu erreichen. Die Praxis zeigt jedoch, dass trotz Qualitätsmanagement Ziele häufig verfehlt werden oder Maßnahmen nicht greifen. Im Nachhinein stellt sich oft heraus, dass jede Abteilung im Unternehmen ein anderes Verständnis von Qualitätsmanagement hat und die Maßnahmen nicht aufeinander abgestimmt worden sind. Für den Produktionschef beinhaltet es, höherwertige Rohstoffe für die Produktion zu verwenden. Die Personalchefin versteht darunter die Verbesserung der Mitarbeiterqualifikation. Der Logistiker meint damit die Senkung der Lieferzeit. Für den Marketingleiter bedeutet es, ein Produkt an spezifische Kundenbedürfnisse anzupassen.

Qualitätsmanagement kann dann einen optimalen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten, wenn es mit den Methoden des Systemdenkens auf der Basis einer dynamischen Scorecard (Wirkungsnetz) (Abb. 1) kombiniert wird. Diese visualisiert das Zusammenspiel der erfolgskritischen Faktoren, enthält die wirksamen Hebel und die relevanten externen Einflüsse. Sie kann als Ordnungsrahmen für ein ganzheitliches Qualitätsmanagement verwendet werden.

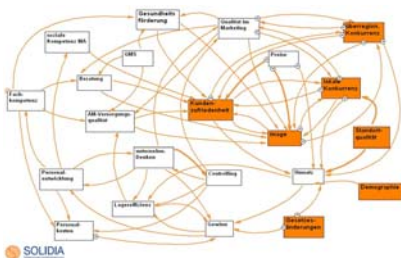


Abbildung 1: Dynamische Scorecard

Auf der Basis der dynamischen Scorecard und der identifizierten Hebel lassen sich die qualitätsrelevanten Prozesse eines Unternehmens definieren. Dafür werden dann mit den verantwortlichen Führungskräften und Mitarbeitern die Qualitätsziele festgelegt. Aufgrund einer Analyse des Ist-Zustandes (Stärken / Schwächen) und der externen Einflüsse (Chancen / Gefahren) werden anschließend konkrete Verbesserungs-

maßnahmen, einschließlich der Zuständigkeiten und der Termine vereinbart.

Ganzheitliches Qualitätsmanagement wird durch die Abstützung auf die dynamische Scorecard nachvollziehbar und kommunizierbar. Die Ergebnisse können in zertifizierbare Qualitätssysteme übertragen werden.

### Dynamische Scorecard mit Prozessmanagement kombinieren

Ein Industrieunternehmen hat zahllose Ablaufschemata von Produktionsprozessen und steht vor der Herausforderung, die Prozesseffizienz zu erhöhen. Häufig wird direkt mit detaillierten Prozessanalysen begonnen, ohne vorher übergeordnete Zusammenhänge und Ziele zu klären. Empfehlenswert ist es, die wichtigsten Prozesse zu identifizieren wie zum Beispiel die Produktionsprozesse. Zudem sollte überlegt werden, was zusätzlich zum Prozessmanagement noch getan werden muss, um Erfolg zu haben. Danach sind die wirksamen Hebel zu identifizieren. Nur bei ihnen lohnt es sich, in die Tiefe zu gehen und dahinterliegende Prozesse zu analysieren.

Eine zu schnelle Konzentration auf Details birgt die Gefahr, wichtige Aspekte des komplexen Ganzen nicht zu beachten, Zusammenhänge nicht zu erkennen und Ziele zu verfehlen. Das ist eine Verschwendung von Ressourcen. Deshalb empfiehlt es sich, vor dem Einstieg in die Prozessanalyse anhand der Methoden des Systemdenkens die erfolgskritischen Faktoren und deren Zusammenspiel zu definieren und in einer dynamischen Scorecard zu visualisieren und die Ziele des Prozessmanagements zu klären.

### Unterschiede zwischen dynamischer Scorecard und Ablaufdiagramm

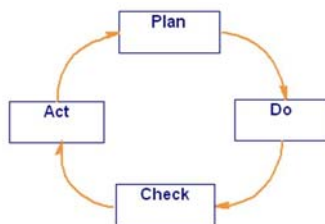


Abb. 2: PDCA-Kreislauf

Ablaufdiagramme zur Visualisierung von Prozessen und dynamischer Scorecard erscheinen für Nicht-Systemdenker ähnlich und werden deshalb häufig verwechselt. Ein bekanntes Ablaufdiagramm ist der PDCA-Kreislauf (s. Abb. 2). Die meisten Ablaufzyklen werden jedoch als gerade Linie dargestellt. Ablauf-

diagramme zeigen einen Fluss oder eine Abfolge von Aktivitäten. Die Bezeichnungen bestehen aus Verben, Aufgaben oder Schritten. Die Pfeile zeigen die Abfolge und Chronologie. Eine Veränderung bei einem Element hat nicht zwangsläufig Veränderungen bei anderen Elementen zur Folge.

Die dynamische Scorecard gibt Ursache-Wirkungsbeziehungen (Abb. 3) wieder. Die Bezeichnungen stellen Variablen und keine Aktionen dar. Es sind Substantive. Die Änderung einer Variablen löst Veränderungen bei allen anderen Variablen des Kreislaufs aus. Die Pfeile symbolisieren Einflüsse oder Zusammenhänge und nicht nur die chronologische Abfolge.



Abb. 3: Ursache-Wirkungsbeziehungen

In einem Unternehmen mit vielen internen und externen Kunden laufen zahlreiche Prozesszyklen ab. Alle sind miteinander verbunden, in jedem tickt die Uhr anders. Viele enthalten Rückkopplungsmechanismen. Die Dinge bewegen sich nicht nur in eine Richtung. Ein Ablaufdiagramm zeigt zwar durchaus gegenseitige Abhängigkeiten, gibt jedoch häufig ein statisches Bild des Geschehens wieder. Im Gegensatz dazu ist die dynamische Scorecard des Systemdenkens auf dynamische Wechselbeziehungen ausgerichtet. Wer nur den Ablauf eines Prozesses studiert, kann vielleicht Zeit einsparen. Er wird jedoch nicht erkennen, wie der Prozess andere wichtige Unternehmensprozesse beeinflusst und seinerseits von ihnen beeinflusst wird. Bei allen Bemühungen um eine Verkürzung der Zykluszeit sollte außer dem Ablaufdiagramm auch eine dynamische Scorecard erstellt werden.

Unterschiedliche Managementinstrumente können mit der dynamischen Scorecard kombiniert werden. Mit ihr lassen sich die komplexen Zusammenhänge aufgaben- und instrumentenübergreifend erkennen, so dass zielorientiert gehandelt werden kann.

### Literaturtipps:

- (1) Honegger, J.: Vernetztes Denken und Handeln in der Praxis, Versus (2008)
- (2) Senge, P. M.: Die fünfte Disziplin, Klett-Cotta (1999)

**Dr. rer. nat. Margret Richter** studierte in Marburg Pharmazie. Sie hat mehrjährige Erfahrung in der Pharmaindustrie und als selbständige Apothekerin. Dr. Richter hat sich spezialisiert auf das Management komplexer Probleme und arbeitet seit mehr als 15 Jahren auf den Gebieten Vernetztes Denken, Biokybernetik, Systemtheorien und Evaluation. Als Inhaberin der SOLIDIA Komplexitätsmanagement hat sie ihre Schwerpunkte in den Gebieten Strategie, Veränderung und Evaluation.

### Solidia - Managementberatung

**Dr. Margret Richter**

**Rönkrei 49, D-22399 Hamburg**

**Tel. 040-6447074, Fax 040-6444645**

**margret.richter@solidia.de, www.solidia.de**

Weitere Informationen zum Thema „Komplexität“ finden Sie auf der TT-Website im TKB-Online-Magazin und im Trainer-Forum des TT-Mitglieder-Intranets. Diskutieren Sie dort doch einfach mit.