

SYSTEMTHEORIE: IHR INSTITUT IST MEHR ALS DIE SUMME SEINER TEILE

Prof. Dr. Jürgen Weimann · 6. August 2024

Die Systemtheorie nimmt einen bedeutenden Platz in der Organisationsentwicklung ein. Unternehmen sind nicht nur eine Ansammlung von Menschen, die sich Strukturen und Prozessen hingeben, sondern es findet Interaktion und Beeinflussung untereinander statt. Somit ist das Ganze mehr als die Summe seiner einzelnen Bestandteile. Doch was bedeutet das für erfolgreiche Umsetzungen?

Eine systematische Sicht auf Organisationen zu haben bedeutet, dass man die Organisation als ein komplexes System betrachtet, in dem verschiedene Elemente miteinander interagieren und sich gegenseitig beeinflussen. Dieses Verständnis ermöglicht es, Veränderungen ganzheitlich zu betrachten und die Auswirkungen auf allen Ebenen der Organisation zu verstehen.

Um diese Sicht zu entwickeln, ist es wichtig, die Struktur, die Prozesse und die Kultur der Organisation zu analysieren. Die Struktur umfasst die formale Hierarchie, die Aufgabenverteilung und die Kommunikationswege. Die Prozesse beziehen sich auf die Arbeitsabläufe und die Art und Weise, wie Aufgaben erledigt werden. Die Kultur umfasst die gemeinsamen Werte, Normen und Verhaltensweisen der Mitarbeitenden. Wie interagieren die Menschen untereinander und zu welchen Verhaltensweisen führen die Regelungen, die sich die Organisation gegeben hat?

Veränderungen in einer Organisation sollten daher systemisch angegangen werden. Dies bedeutet, dass bei jeglichen Veränderungen alle Auswirkungen auf die Struktur, die Prozesse und die Kultur der Organisation berücksichtigt werden müssen. Eine Veränderung in einem Bereich kann sich auf andere Bereiche auswirken und zu unerwarteten Konsequenzen führen. Gleichzeitig kann ein reines Training/ Coaching auf Verhaltensebene verpuffen, da die entsprechenden Strukturen und Abläufe das gewünschte und neu trainierte Verhalten verhindern.

Dies ist der Grund, warum viele New-Work-, Veränderungs- oder Kulturinitiativen scheitern. Die Menschen können noch so oft geschult werden – wenn sich die Art der Zusammenarbeit nicht ändert, wird sich das gewünschte Verhalten nicht dauerhaft einstellen, da dieses immer kontextbezogen

stattfindet. Daher gilt es, vor allem den Kontext zu ändern und nicht die Menschen.

Dieser Blickwinkel der Systemtheorie schmerzt zunächst, bedeutet er doch im Umkehrschluss: Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verhalten sich so, wie Sie das Unternehmen strukturiert haben. Sind Sie also unzufrieden mit dem gezeigten Verhalten, so liegt es am Top-Management, darüber nachzudenken, wie sich das gewünschte Verhalten entfalten lässt. Die Antwort, dass die Führungskräfte „nur vertrauensvoller zu führen bräuchten“, oder die Mitarbeitenden mal ein Training zum Thema Mindset bräuchten, springt zu kurz und ist vor allem herausgeschmissenes Geld, wenn der Kontext gleich bleibt.

Vorstände und Führungskräfte spielen bei der Gestaltung dieses Kontextes eine entscheidende Rolle. Ihre Handlungen oder Nicht-Handlungen führen ebenso zu Interaktionen/Reaktionen auf der Organisationsseite.

Wenn Sie also Ihre Sparkasse oder Bank verändern möchten, stellen Sie sich zunächst folgende Fragen:

- Welche Rahmenbedingungen fördern das gezeigte Verhalten?
- Auf welche Regeln würden sich Menschen berufen, die das nicht erwünschte Verhalten zeigen?
- Wie können Sie diese Rahmenbedingungen/Regeln so gestalten, dass sich das gewünschte Verhalten entfaltet?

Erst die gewünschte Symbiose aus Mensch und Organisation erhöht wirklich die Leistungsfähigkeit Ihres Institutes, alles andere ist Entertainment.



Über den Autor: Prof. Dr. Jürgen Weimann

Prof. Dr. Jürgen Weimann ist Berater, Sparringspartner und Keynote-Speaker für Transformation und Führung in Banken und Sparkassen. Seit 1997 in der Bankenbranche, seit 2015 selbstständig, Professor für Digital Strategy an der DBU Berlin und Host des Podcasts Everyone Counts. Seine These: Strategien scheitern an der Umsetzung. Umsetzung scheitert an mangelnder Führung. Führung beginnt beim Vorstand.

juergenweimann.com · buero@juergenweimann.com · +49 176 61 01 68 62