



# Systemdenken Lernhemmnisse in Organisationen überwinden

Dr. Margret Richter

**Schneller und besser zu lernen als die Konkurrenz ist der einzige dauerhafte Wettbewerbsvorteil. Da die Komplexität und somit die Dynamik der Wirtschaft und der Organisationen ständig zunimmt, muss die Arbeit lernintensiver werden. Dazu ist es erforderlich, Lernhemmnisse durch systemische Denk- und Handlungsweisen zu überwinden.**

Wolken ziehen auf, der Himmel verdunkelt sich. Wir wissen, dass es regnen wird. Wir wissen auch, dass der Niederschlag nach dem Unwetter viele Kilometer entfernt ins Grundwasser fließt und dass der Himmel morgen wieder aufklaren wird. Alle diese Ereignisse sind räumlich und zeitlich voneinander getrennt. Doch sie gehören alle zum selben Muster. Die Ereignisse beeinflussen sich gegenseitig, auch wenn wir dieses Wechselspiel nicht wahrnehmen. Man kann das Wechselspiel des heftigen Regens nur verstehen, wenn man über die Einzelteile hinausblickt und das Ganze als System betrachtet.

## Eine Organisation ist ein System

Eine Organisation ist ebenfalls ein System, das aus unterschiedlichen Funktionsbereichen besteht, die zu einem Wirkungsgefüge vernetzt sind. Die Organisation als System ist zudem offen und interagiert mit der Umwelt. Beim Eingriff an einer Stelle ändern sich die Beziehungen aller Teile zueinander und damit der Gesamtcharakter des Systems. Alle Bereiche und Aufgaben eines Unternehmens wie Forschung und Entwicklung, Herstellung, Vertrieb, Marketing, Management, Personalentwicklung stehen in einer bestimmten dynamischen Ordnung zueinander und bilden das System. Ein Fehler in einem Bereich pflanzt sich fort, verliert sich, taucht irgendwo wieder auf oder wirkt auf Umwegen zurück.

## Lernhemmnisse blockieren das Lernen

Da Mitarbeiter Teil dieses Systems und damit dieses unsichtbaren Netzes von zusammenhängenden Funktionsbereichen sind, ist es schwierig, das gesamte Muster zu erfassen. Hinzu kommt, dass in der Schule und in der Ausbildung nicht gelehrt wurde, das Ganze zu sehen. Die meisten Menschen konzentrieren sich auf isolierte **Systemteile**. Diese unsystemischen Denk- und Interaktionsweisen verursachen fundamentale Lernhemmnisse.

## Lernhemmnisse erkennen

Häufig werden die Probleme umso größer, je mehr man sich um eine Lösung bemüht. Wird etwas gelernt, geschieht dies oft trotz der Lernhemmnisse. Wollen Organisationen lernen, müssen diese zuerst erkannt werden.

### 1. Ich bin meine Position

Fragt man Menschen, womit sie ihren Lebensunterhalt verdienen, nennen die meisten die Aufgaben, die sie täglich ausführen. Sie beschreiben nicht den Zweck der größeren Unternehmung, an der sie mitwirken. Sie erkennen nicht die Vernetzungen ihres Aufgabenbereiches mit anderen. Dadurch fühlen sie sich auch nicht für die Folgen ihres Tuns durch das Zusammenwirken der Handlungen verantwortlich. Bei negativen Resultaten können sie deshalb die Ursachen dafür nicht erkennen.

#### Fazit:

Die Menschen müssen sich bewusst machen, wie ihr eigener Funktionsbereich mit anderen vernetzt ist. Es ist wichtig, die Organisation als System zu begreifen.

### 2. Der Feind da draußen

Viele neigen dazu, die Schuld für unerwünschte Ergebnisse bei anderen zu suchen und nicht bei sich selbst. Das Marketing schiebt die Schuld auf die Forschung und Entwicklung. Diese schiebt die Schuld auf das Marketing: Das Syndrom des „äußeren Feindes“ zeigt die Identifikation mit dem eigenen Arbeitsplatz und die dadurch bedingte unsystemische Weltsicht. Das Syndrom des „äußeren Feindes“ ist nicht auf Schuldzuweisungen innerhalb einer Organisation beschränkt. Es bezieht sich auch auf den Markt, die Wirtschaft oder die Politik.

#### Fazit:

Es muss den Mitarbeitern bewusst werden, dass es unmöglich ist, den Hebel zu entdecken, der „hier drinnen“ angesetzt werden kann, um Probleme mit denen „da draußen“ zu lösen, wenn sie das große System mit seinen Vernetzungen nicht erkennen.

### 3. Angriff ist die beste Verteidigung

Proaktiv zu sein ist in Mode. Für viele bedeutet das, nicht reaktiv zu sein und somit nicht erst dann zu handeln, wenn eine Situation schon außer Kontrolle geraten ist. Häufig ist Proaktivität eine verdeckte Reaktivität. Wenn eine Marketingabteilung nur aggressiver gegen den Feind „da draußen“ vorgeht, reagiert sie und geht nicht proaktiv vor.

#### Fazit:

Die Mitarbeiter müssen erkennen, wie sie selbst zu ihren Problemen beitragen. Das hat etwas mit Proaktivität zu tun. Sie ist das Ergebnis rationalen Denkens und nicht emotionaler Befindlichkeit.

### 4. Fixierung auf Ereignisse

Die meisten Menschen glauben, dass jedes Ereignis eine klare Ursache hat. „Der Aktienkurs des Unternehmens XY ist um 14 Prozent gesunken, weil gestern niedrige Gewinne für das vierte Quartal prognostiziert wurden.“ Solche Erklärungen haben einen gewissen Wahrheitsgehalt. Sie lenken ab von den langfristigen Veränderungsmustern, die hinter den Ereignissen stehen.

#### Fazit:

Mitarbeiter müssen erkennen, dass heute die primären Überlebensbedrohungen für Organisationen und für die Gesellschaft nicht von plötzlichen Ereignissen ausgehen, sondern von langsamen, schleichenden Prozessen. Es ist wichtig, die Ursachen dieser Veränderungsmuster zu begreifen.

### 5. Lernen aus Erfahrung

Das ist das zentrale Lerndilemma von Organisationen: Die Mitarbeiter lernen am meisten aus Erfahrungen. Doch häufig erfahren sie nicht, wie sich die wichtigsten Entscheidungen auswirken. Die wichtigsten Entscheidungen in einem Unternehmen haben organisationsweite Konsequenzen, die sich über Jahre oder Jahrzehnte erstrecken. Dauern Zyklen länger als ein oder zwei Jahre, ist es schwierig, sie zu erkennen und daraus zu lernen.

#### Fazit:

Die Organisationen müssen lernen, die komplexen funktionsübergreifenden Entscheidungen in ihren langfristigen Folgen abzuschätzen.

## Lernhemmnisse überwinden

Wollen Mitarbeiter größere Probleme begreifen, müssen sie ihren Blick von einzelnen Menschen und Ereignissen lösen und die größeren Zusammenhänge sehen. Eine systemische Denkweise ist erforderlich, die die grundlegenden Strukturen erkennen lässt, die das individuelle Handeln beeinflusst und bestimmte Ereignisformen begünstigt.

## Literaturtipps:

(1) Richter, M.: Systemisches Management: Mit vernetztem Denken die Zukunft gestalten, PZ Nr. 51-52 (2006) S. 18-24.

(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 Managementberatung hat sie ihre Schwerpunkte in den Gebieten Strategie, Veränderung und Evaluation.

## Solidia - Komplexitätsmanagement

**Dr. Margret Richter**

**Saseler Str. 177e, D-22159 Hamburg**

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

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