



Ursache – Wirkung – Kausalzusammenhänge

Wenn sie eine Situation antreffen, bei der es in einer Abteilung schlecht läuft, fragen sie sich sofort, was denn die Ursachen sein könnten. Ohne Ursache keine Wirkung. So weit, so gut. Nun ist das aber oft nicht so einfach, die richtige Ursache zu finden. Wir kennen es vom menschlichen Körper: Rückenschmerzen können durchaus Ihre Ursache in einer falschen Haltung haben, die wiederum von möglichen Fussbeschwerden stammen. Solche komplexe Zusammenhänge existieren auch in Firmen, und leider wird oft eine Massnahme eingeleitet, ohne die genaue Ursache eines Problems zu kennen.

Ursachen sind häufig verborgen. Erst die genaue Betrachtung einer Fragestellung zeigt die Abhängigkeiten auf, die dann richtig kombiniert, die Ursachen sichtbar machen. Aber bereits in diesen Überlegungen, in den möglichen Ableitungen, in der Ver-



kettung und Verbindung von Tatsachen liegen subjektive Betrachtungen zu Grunde, was die Findung der echten Ursachen erschwert.

Fix-it-Denken

Viele Manager agieren zudem mit einem Quick-fix-Denken. Fällt ein Problem an, dann soll so schnell wie möglich die nötige Gegenmassnahme eingeleitet werden. „Fix-it!“ heisst es dann salopp, und der unterstellte Mitarbeiter bemüht sich, die Sache in Ordnung zu bringen. Dabei interessiert sich der Vorgesetzte vielleicht nicht einmal für

die Ursache und die weiteren Auswirkungen derselben Ursache. Er delegiert die Thematik seinem Mitarbeiter, und der soll agieren. Nach dem Motto „Wir sind alle qualifiziert und intelligent genug, das Problem so schnell wie möglich aus der Welt zu schaffen...“ verfallen in einer solchen Situation viele Firmen in eine Aktionitis, die leider selten zu den gewünschten Resultaten führt.

Lösungen von gestern

Die systemische Betrachtung von Ursachen ist daher ein wichtiger Bestandteil jedes Entwicklungsprozesses einer Organisation. Es kommt nicht selten vor, dass die Lösung von gestern durchaus das Problem von heute darstellt. Typisches Beispiel sind Anreiz- oder Bonussysteme. Firmen entscheiden sich, variable Lohnanteile einzuführen, um die Mitarbeiter für zusätzliche Leistungen zu motivieren. Sie setzen Geld und Zeit ein, um gute Ziele zu finden, und um den Eigen-

antrieb der Mitarbeiter zu steigern. Im Verkauf werden zum Beispiel Provisionen für eine spezifische Produktgruppe gesprochen. Das führt manchmal dazu, dass diese Produkte übermässig gut verkauft werden. Achtet die Firma nicht auf diesen Fakt, dann steht sie plötzlich vor Lieferengpässen. Jetzt wird folglich Geld und Zeit in die Verbesserung der Logistik und Beschaffung gelegt, aber die eigentliche Ursache liegt ganz woanders.



Ursachen systemisch analysieren

Will man sich den Ursachen nähern, dann helfen verschiedene Werkzeuge recht gut. So ist das Mindmap zum Beispiel ein hervorragendes Instrument, um die verschiedenen Möglichkeiten grafisch darzustellen, die Abhängigkeiten aufzuzeigen oder Untergebiete darzustellen. Des Weiteren ist es nötig, alle drei mögliche Gebiete von Ursachen zu hinterfragen: physische Ursachen, menschliche Ursachen oder organisatorische Ursachen. Anhand des Beispiels mit den Lieferengpässen könnten physische Ursachen zu langsame Maschinen sein, die nicht auf die höheren Produktionszahlen ausgelegt sind. Menschliche Ursachen könnten sein, dass die Mitarbeiter trotz der anziehenden Verkaufszahlen nicht reagiert haben und nicht Zusatzmaterialien eingekauft haben. Und organisatorische Ursachen könnten fehlende Planungsprozesse sein, in denen man mögli-

che Voraussagen aus dem Verkauf bereits in die Produktionsplanung einfließen lässt.

In unserem Beispiel war das neue Anreizsystem für Verkäufer die erste Ursache, aber weitere wie jene die zuvor aufgeführt waren, könnten hinzu gekommen sein. Eine Vermengung von unterschiedlichen Ursachen hat schlussendlich zum Problem geführt. Eine systemische Betrachtung, bei der die Fragestellung in einem Kontext bearbeitet wird, hilft hier am meisten. Dabei ist zu beachten, die richtige Breite aber auch die nötige Tiefe zu wählen, um der Frage genügend auf den Grund gegangen zu sein. Danach können die Massnahmen an die Hand genommen werden, die nötig sind.



Der Mensch als Ursache?

Meine Erfahrungen in vielen Beratungssituationen haben mir immer wieder gezeigt, dass leider zu oft die Ursachenanalyse bei physischen oder organisatorischen Ursachen stecken bleibt. Die menschlichen Ursachen werden häufig übersehen. Zudem werden viele menschliche Problemursachen mit organisatorischen Massnahmen gelöst. Häufig werden dann zum Beispiel komplexe Prozesse definiert, die ein Falscharbeiten gar nicht mehr ermöglichen. Dafür wird das Arbeiten sehr umständlich.

Viele Führungskräfte machen aus emotionalen Gründen einen Bogen um die menschlichen Ursachen. Doch genau dort liegen häufig die Schlüssel für eine nachhaltige Verbesserung. Gehen Firmen diesen menschlichen Themen nach, und versuchen sie Lösungen gemeinsam zu entwickeln, dann werden sich die Problemstellungen auch entspannen.

Leo Pfiffner, 2012