

Warum Wirkung nicht alles ist

Probleme lösen oder nur Symptome lindern?

Foto: © Svetlana Lukenko – stock.adobe.com

von Tilo Schwarz

Auch im 21. Jahrhundert braucht es Führung – aber anders. Unsere Kolumne „Alternative Führung“ gibt regelmäßig Denkanstöße für Führungskräfte.

Liebe Führungskräfte, woran erkennen wir, dass eine Maßnahme die richtige ist, dass sie das Problem löst? An der Wirkung natürlich. Wirklich? Den Effekt einzelner Maßnahme zu beurteilen ist oft schwer und andere Faktoren können überlagern, negativ wie positiv. Unsere Maßnahme scheint zu wirken, obwohl sie es nicht tut, und umgekehrt. Manchmal nutzen wir auch die Wirkung, um zwischen verschiedenen Ansätzen zu entscheiden. Eine Abschätzung von Wirkung und Aufwand kann helfen, grundsätzlich verschiedene Optionen abzuwägen. Es wäre gut, beiden Aspekten das Wort "erwartet" voranzustellen. Mike Rother[1] sagt dazu:

„Wissenschaftliches Denken bedeutet anzuerkennen, dass unser bestehendes Verständnis immer unvollständig und möglicherweise falsch ist. Es ist die Erkenntnis, dass jede Idee getestet werden sollte. Es ist der kontinuierliche Abgleich zwischen dem, was wir erwarten, dass es voraussichtlich passiert, dem Beobachten dessen was tatsächlich geschieht und der Anpassung unseres Verständnisses und

Handelns auf Grundlage dessen, was wir aus dem Unterschied lernen.“

Täglich grüßt das gleiche Problem

Damit keine Missverständnisse aufkommen: Wir müssen schnell sein. Aber, ausschließlich auf die Wirkung zu schauen um die Richtigkeit einer Maßnahme zu beurteilen – vor allem wenn sie sich noch in der Umsetzung befindet – ist keine sehr wissenschaftliche Arbeitsweise. Uns allen ist völlig klar, ein Problem löst man nachhaltig an der Wurzel. Ansonsten kurieren wir bestenfalls die Symptome. Aber im Sturm des Tagesgeschäfts fällt das oft schwer. Alison Jenkins, McKinsey, schreibt in ihrem Artikel über Lean Leadership dazu[2]:

„Nach [...] Problemursachen zu suchen, anstatt nach schnellen Lösungen, erkennt an, dass Probleme, die nicht vollständig gelöst werden, unweigerlich zurückkehren – und noch mehr Verschwendung verursachen, die die Organisation hätte vermeiden können. Aber die Disziplin und die Zeit, die für die Lösung von Problemen an der Wurzel erforderlich sind, sind für vielbeschäftigte Führungskräfte sehr anstrengend, so dass sie versucht sein könnten, die Anstrengungen auf Maßnahmen zu lenken, die sich sofort auszahlen.“

Ursachen im Prozess finden

Solange wir den Prozess nicht verändern, kann auch kein besseres Ergebnis entstehen. Außer durch Zufall und temporär, bestenfalls. Die Ursachen liegen auf der

Mikroebene, im Prozess. Sozusagen dort wo sich Atome und Bits bewegen. Deshalb muss die Lösung auch dort ansetzen – so sehr wir uns auch ein schnell verabreichtes Breitbandantibiotikum wünschen.

Unsere sich schnell verändernde Welt erfordert fast täglich neue, innovative Ideen und die drängenden Probleme unserer Zeit brauchen nachhaltige und deshalb wohl neue, andere Lösungen. Es sieht so aus, als müssten wir dazu vor allem unser Führungsverhalten ändern.

Ihr Team kann das, wenn Sie ihm helfen die Ursache zu verstehen, anstatt schnelle Maßnahmen zu fordern. Drängen Sie dazu, vor Ort zu gehen und tiefer in den Prozess einzutauchen. Zuerst verstehen was tatsächlich ist und warum es so ist wie es ist – dann werden wir auch ganz neue Lösungen finden.

Verleihen Sie Ihrem Team Flügel. Bis zum nächsten Mal, Ihr Tilo Schwarz. ■

Quellen- und Literaturhinweise

[1] Rother, M., May, C.: Das KATA Praxishandbuch – anpassungsfähiger und innovativer mit 20 Minuten täglicher Übung, 2019 Deutscher Managementverlag

[2] McKinsey and Company: Advancing Lean Leadership, 2017

[3] Blogbeitrag „Elon Musks Schule“: https://www.campus-for-leaders.de/leadpuls_elon-musks-schule/.

DER
AUTOR

Tilo Schwarz
Leadership-Coach und Autor
Tilo.Schwarz@lernzone.com

