

Ereignisse, Muster, Strukturen - wichtige Unterschiede

von Gerhard Klocker (01/2000)

Führungskräfte stehen oft vor der anspruchsvollen Aufgabe, schnell auf Probleme reagieren zu müssen: eine Maschine geht kaputt, ein Mitarbeiter fällt krankheitshalber für längere Zeit aus, die Vorprodukte werden nicht zeitgerecht angeliefert usw. Was tun? Häufig genug bleibt aus zeitlichen Gründen gar nichts anderes übrig, als einfach schnell zu reagieren und "das Beste daraus zu machen."

Die hier vorgestellten Gedanken sollen dazu dienen, das Geschehen auf verschiedenen Ebenen betrachten und erklären zu können, um damit mehr Ansatzpunkte für Interventionen zu erhalten.

Ereignisse

Wir leben in einer ereignisorientierten Gesellschaft ("event-focused"). In der Nachbarschaft bricht ein Feuer aus, ein Projekt verfehlt einen Meilenstein oder wie bereits erwähnt, eine Maschine geht kaputt. Es heisst, darauf zu reagieren. Bei unserem Tun neigen wir dazu, uns sehr auf Ereignisse zu fokussieren. Es wird weniger über die Gründe nachgedacht, die dazu führten oder wie diese Ereignisse in einem Zusammenhang stehen. Das überrascht nicht, weil uns in unserer Evolution diese Fähigkeit, sofort auf Ereignisse zu reagieren, das Überleben gesichert hat.

Aber sich nur auf Ereignisse zu konzentrieren ist wie Scheuklappen zu tragen: Man kann lediglich auf jedes neue Ereignis reagieren, sie aber nicht antizipieren oder verändern. Dazu kommt, dass diese Art der Lösungen die Tendenz hat kurzfristig zu sein und nichts dazu beiträgt, die grundlegende Struktur, die dieses Ereignis verursacht hat, zu ändern. Zum Beispiel, wenn ein Haus in Brand gerät, sollte doch umgehend die Feuerwehr zu löschen beginnen. Wenn das jedoch die einzige Maßnahme bleibt, die unternommen wird, dann kann das auf Dauer betrachtet zu kurz gegriffen sein. Warum? Weil es zwar das offensichtliche Problem gelöst hat, aber die diesem Ereignis zugrundeliegenden Faktoren, die das Feuer ausgelöst haben (z.B. das unglückliche Zusammenwirken von defekten Brandmeldern und veralteter Elektroinstallationen), nicht berührt wurden.

Muster

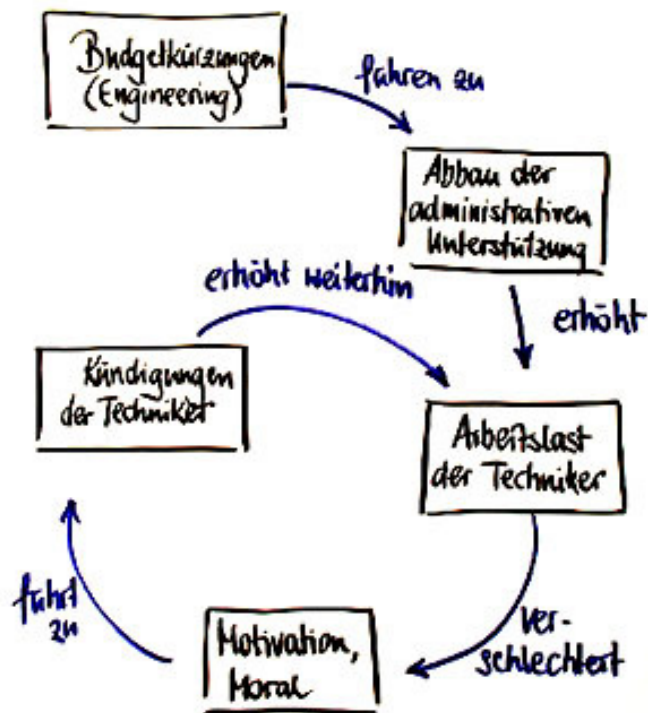
Während Ereignisse wie Schnappschüsse sind, lassen uns die Muster die Realität auf einer tieferen Ebene verstehen. Muster sind die Trends oder die Veränderungen der Ereignisse über eine längere Zeit hin. Wenn man ein Muster von Ereignissen sieht, z.B. die Verkäufe sind in den letzten paar Jahren zurückgegangen, oder zwei Drittel der Projekte überschritten im letzten Jahr das Budget oder mehrere erfahrene Techniker haben das Unternehmen innerhalb der letzten sechs Monate verlassen, dann sind wir dem Erfassen der Systemstruktur, die dieses Muster verursachen, bereits einen Schritt näher.

Welchen Vorteil bietet das Denken in Mustern im Vergleich zu Ereignissen? Ein Muster zu entdecken, hilft die Ereignisse in den Kontext zu anderen ähnlichen Vorkommnissen zu stellen. Damit beginnt man, sich darauf zu konzentrieren, wie die Serie der Ereignisse zusammenhängt und was sie verursacht.

Schließlich muss bei einer wirkungsvollen Problemlösung noch eine Stufe weitergegangen werden, auf die Stufe der Strukturen.

Strukturen

Um diese noch etwas tiefergehende Betrachtungsebene zu erläutern, nochmals das Beispiel der gehäuften Kündigungen erfahrener Techniker im Engineering.



Angenommen ein Wechsel in der Unternehmenspolitik hat Budget und Planposten für Assistenten im Engineering verringert. Daraufhin nehmen die Arbeitslast der Techniker und deren Unmut exponentiell zu. Dadurch dass einige kündigen, kommt es noch schlimmer, weil die Arbeitsbelastung noch weiter steigt. Es entsteht ein Teufelskreis, der sich in der Folge selbst verstärken wird (siehe Abbildung).



Wie beim Eisberg liegt der "gefährliche" (neutraler ausgedrückt) wirkungsvolle Teil unter der Wasseroberfläche - in diesem Fall die Strukturen.

Wenn wir Fragen wie "Warum tritt dieses Muster auf?" oder "Was verursacht diese Ereignisse?" stellen, dann beginnen wir die Struktur zu erforschen. Ereignisse und Muster auf der strukturellen Ebene zu betrachten oder erklären, bedeutet in Dimensionen kausaler Verknüpfungen zu denken. Auf dieser strukturellen Ebene liegt einer der wesentlichen Schlüssel zu Erklärung sich wiederholender Vorkommnisse oder Phänomene.

Aus dem Verstehen heraus, wie die einzelnen Systemteile zusammenwirken, was welche Wirkungen und Muster verursacht, lassen sich auch Maßnahmen anders planen, als wenn nur auf Ereignisse reagiert wird. Diese Maßnahmen haben die Chance kreativ oder generativ zu sein, weil es mit ihnen eher gelingt, zielgerichtet eine gewollte Zukunft zu gestalten.

Bedeutet das, dass nur auf der strukturellen Ebene Maßnahmen mit einem hohen Wirkungsgrad gefunden werden können? Nein, das Konzept der Hebelwirkung ist ein relatives und kein absolutes. Unsere Fähigkeit, die Zukunft zu beeinflussen, steigt, wenn wir von der Ebene der Ereignisse zur Ebene der Muster und der Strukturen vorstoßen, aber dennoch wird ab und zu die beste Aktion, die zu tun ist, auf der Ebene der Ereignisse sein - z.B. wenn ein Haus in Flammen steht, hat das Löschen des Feuers die größte Bedeutung für eben diesen Augenblick. Alles andere wäre in diesem Moment ungeeignet. Wenn das jedoch alles ist, was unternommen wird, dann wäre aus einer längerfristigen Betrachtung die Maßnahme aber wieder zu wenig wirkungsvoll.

Die Kunst, Probleme systemisch zu betrachten, hängt mit der Kenntnis zusammen, wann ein Problem auf der Ebene der Ereignisse, Muster oder Strukturen zu bearbeiten ist und wann es gilt, die drei Ebenen miteinander zu kombinieren. Es ist die Kunst, wie beim Jonglieren mit drei Bällen zu arbeiten.

Betrachtungs- und Erklärungsebenen

	Maßnahmen	Zeitbezug	hilfreiche Fragestellungen
Ereignisse	reaktiv	 Gegenwart	"Wie kann jetzt am schnellsten auf dieses Ereignis reagiert werden?"
Muster	reagierend, anpassend		"Welche Trends oder Muster von Ereignissen scheinen immer wieder anzutreffen?"
Struktur	kreativ, generativ, Veränderung schaffend		Zukunft "Welche Strukturen sind vorhanden, die diese Muster verursachen?"

in Anlehnung an Anderson/Johnson: Systems Thinking Basics, 1997