



## Problemlösungsprozesse initiieren

# Führen und führen lassen

Falko E. P. Wilms

**Das Verständnis von Organisationen wird durch das traditionelle Konzept der Kausalität behindert. Eine Beobachtung einer Organisation und eine Intervention in einer problemrelevante Situation verlangen nach dem systemtheoretischen Konzept der Rückkopplung**

### Was heißt Organisation?

Man kann unter Organisation die gezielte Anordnung von Schnittstellen zwischen Verantwortungsbereichen entlang arbeitsteiliger Wertschöpfungsprozesse verstehen. Die gestalteten Schnittstellen trennen (z. B. anhand von Kompetenzen und Befugnissen) und verbinden (z. B. durch Infos oder durch die Produktionstechnik) verschiedene Phasen des Wertschöpfungsprozesses.

Das Konzept „X-Organisationen“ baut diesen Gedanken aus, indem die Theorie der Organisation weiterentwickelt und in praxistaugliche Management- und Beratungskonzepte überführt wird. Hierbei wird systemtheoretisches Denken als angemessene Heuristik (Kunst, mit begrenztem Wissen und wenig Zeit zu guten Lösungen zu kommen) für Beobachtung und Intervention von bzw. in Organisationen angesehen.

### Was heißt Kausalität?

Weder die Beobachtung noch die Intervention von bzw. in Organisationen mit ihren komplexen Sachzusammenhängen können auf dem traditionellen Konzept der Kausalität aufbauen.

Kausalität<sup>1</sup> ist die Vorstellung, dass ein Ereignis **B** durch ein vorheriges Ereignis **A** hervorgerufen wird, wobei

- das Ereignis **A** unter bestimmten Bedingungen das Ereignis **B** hervorbringt (verursacht),
- das verursachende Ereignis **A** dem verursachten Ereignis **B** zeitlich vorausgeht,
- das Ereignis **B** niemals eintritt, ohne dass vorher **A** eingetreten ist.

In einem Experiment können grundsätzlich niemals alle Ereignisse kontrolliert werden und was in Zukunft der Fall sein wird, ist heute nicht zu erkennen. Daher kann eine Kausalität zwischen den zwei Ereignissen **A** und **B** im wissenschaftlichen Sinne grundsätzlich nicht bewiesen werden.

In wissenschaftlichen Modellen wird trotzdem oft davon ausgegangen, dass die genannten Rahmenbedingungen stets gleich bleiben. Solche *ceteris paribus*-Aussagen (*ce-teris paribus*, lat.: wobei die übrigen

*Dinge gleich sind*) besitzen aber nur dann einen empirischen Wert, wenn der Ausschluss aller anderen theoretisch denkbaren Kausalfaktoren faktisch durchgeführt werden kann. Dieser Ausschluss ist nicht beweisbar, weil man nicht wissen kann, was alles in welcher Form auszuschließen ist.

Vor diesem Hintergrund sprechen folgenden Bedingungen für die Plausibilität eines Kausalzusammenhangs:

- **Kovarianz:** Veränderungen im verursachenden Ereignis **A** müssen mit den Veränderungen im verursachten Ereignis **B** in einem systematischen Zusammenhang stehen.
- **Zeitliche Abfolge:** Das verursachende Ereignis **A** muss zeitlich vor dem verursachten Ereignis **B** stattfinden.
- **Keine alternativen Erklärungen:** Die angenommene Ursache muss die einzige plausible Erklärung für die Wirkung sein.

### Was heißt Rückkopplung?

Rückkopplung meint die Möglichkeit, dass eine wirksame Einflussgröße zu einem Zeitpunkt eine Ausgangsgröße eines Sachzusammenhangs ist und zu einem späteren Zeitpunkt als eine Eingangsgröße desselben Sachzusammenhangs wirkt.

Solche Rückkopplungen wirken zwischen Personen, die sich wechselseitig ihre eigenen Wahrnehmungen über eine Problematik kommunizieren, um daraus Rückschlüsse für das jeweils eigene Verhalten zu ziehen.

Darauf aufbauend versteht die Systemtheorie Kausalität nicht als direkte Beziehung von Ursache und Wirkung, sondern als ein Wirkungszusammenhang mit vielen rückgekoppelten Einflussgrößen. Die organisationsinterne Wirklichkeit wird daher als ein verknüpftes Geschehen betrachtet, in das Ereignisse und Ereignisfolgen vielfältig eingebettet sind. Kausalität wird letztlich als eine von einem Beobachter konstruierte Eigenschaft verstanden

### Was heißt Zirkularität?

Nehmen wir an<sup>2</sup>, ein Mann hat eine Vorliebe für eine Raumtemperatur von 23° und erkennt, dass der Raum derzeit weniger

Temperatur hat. Aufgrund des erkannten Unterschiedes erhöht er den Schalter für die Heizungswärme und der Raum wird nach einiger Verzögerung wärmer

Im traditionellen Sinne setzt eine Führungskraft eine Kausalitätskette in Gang, die zu einer bestimmten Raumtemperatur führt.

Aber die aktuell zu niedrige Raumtemperatur hat bewirkt, dass der Akteur einen Unterschied erkennen konnte, was ihn veranlasste, die Heizung höher zu stellen.

Zudem kann die aktuelle Raumtemperatur zu warm oder zu kalt sein und nicht nur auf den Mann, sondern auch auf den Thermostat der Heizung und damit auf die Heizungswärme direkt einwirken.

Es besteht also ein Wirkungszusammenhang, in dem sich der Führende von dem Geführten führen lässt! Diese Zirkularität der Führungssituation ist nur aufzulösen, wenn der Beobachter für sich definiert, welche Komponente des Wirkungszusammenhangs die Führende und welche die Geführte ist.

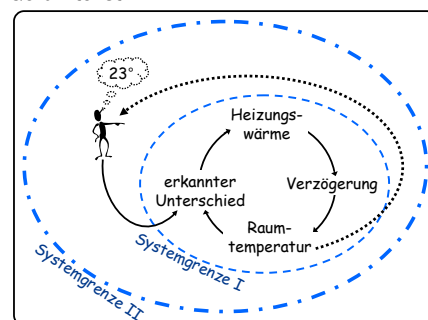


Abb. 1: Der Führungszusammenhang

Diese Definition bestimmt in starkem Maße die Deutung des Sachverhaltes. Der Akteur in unserem Beispiel (siehe Abb. 1) wird sich als außerhalb einer Systemgrenze I seiend verstehen und als „Führungskraft“ sehen, ein systemtheoretisch geschulter Berater wird die Systemgrenze II für seine Sicht verwenden und die Einbettung der Führungstätigkeit in eine Gesamtsituation beachten.

### Fazit

Eine Organisation ist ein dynamischer, sozial-ökonomischer Wirkungszusammenhang aus verschiedensten Komponenten mit wechselseitigen Bezügen. Das Verständnis dieses Wirkungszusammenhangs bleibt jedem verwehrt, der am traditionellen Konzept der Kausalität festhält.

**Dr. Falko E. P. Wilms** ist Trainer, Berater und Hochschullehrer; er leitet seit 1998 die interdisziplinäre Studiengruppe für Organisations-Entwicklung und ist Herausgeber von SEM-RADAR.

[www.staff.fhv.at/jan](http://www.staff.fhv.at/jan)  
[falko.wilms@fhv.at](mailto:falko.wilms@fhv.at) | [www.staff.fhv.at/wf](http://www.staff.fhv.at/wf)

<sup>1</sup> Vgl.: Cook, Th. D./ Campbell, D. T.: Quasi-Experimentation: Design & Analysis Issues for Field Settings. Boston: Houghton Mifflin Company 1979

<sup>2</sup> Vgl.: Wilms, F. E. P.: Systemorientiertes Management, München: Vahlen 2001, S. 136 ff.