

Der ganz formale Wahnsinn

Das Problem zweifelnder Organisationen
oder: Die Wahl der besten Kneipe



Prof. Stefan Kühl

ist Professor für Organisationssoziologie an der Universität Bielefeld und Berater bei der Firma Metaplan. Zusammen mit Andreas Hermwille betreibt er den Podcast „Der ganz formale Wahnsinn“.

In vielen Organisationen herrscht die Meinung vor, dass eine gut durchdachte Entscheidung schon kraft ihrer eigenen Rationalität zur Befolgung motiviert. Die Annahme lautet: Je intensiver ein Entscheidungsprozess aufgesetzt wird, desto eher fühlen sich die Organisationsmitglieder ermutigt, die Entscheidung auch umzusetzen.

Sorgfältige Entscheidungsprozesse können verwirren

Diese Annahme ist jedoch, so der schwedische Soziologe Nils Brunsson, ein grundlegender Trugschluss. Demnach ist gerade das Gegenteil der Fall: Je ausführlicher über die Folgen einer bestimmten Entscheidung nachgedacht werde, umso kritischer werde die getroffene Entscheidung beleuchtet. Wer intensiv über mögliche Folgen einer Entscheidung diskutiere, wecke damit überhaupt erst bestimmte Bedenken und verbreite sie in der Organisation. Je mehr Handlungsalternativen in eine

Entscheidung einbezogen werden, seien sie auch noch so sinnvoll, desto größere Zweifel an der getroffenen Entscheidung können sich regen. Die Leute fragen sich: Warum soll ich mich ausgerechnet für diese Entscheidung engagieren, wenn ich mich mit guten Gründen auch ganz anders entscheiden könnte?

Hier liegt das Dilemma von Entscheidungs- und Handlungsrationale begründet: Entscheidungsprozesse haben nicht nur die Funktion, eine „gute“ Auswahl zwischen verschiedenen Alternativen zu ermöglichen, sondern auch Menschen für eine ganz bestimmte Handlung zu mobilisieren.

Mehr Möglichkeiten = mehr Hin-und-her-Gezerre

Organisationen stehen letztlich vor dem gleichen Problem wie eine Touristengruppe bei der Suche nach einer „guten“ Kneipe: Je mehr Kneipen zur Auswahl stehen, eine größere Anzahl an Kneipen-

besuchern dabei an der Entscheidung beteiligt ist und umso intensiver man über die Vor- und Nachteile der verschiedenen Lokalisationen diskutiert, desto schwieriger wird der Entscheidungsprozess. Und desto mehr schwindet die angesichts des langatmigen Auswahlprozesses in Mitleidenschaft gezogene Begeisterung der genervten Beteiligten für den Besuch der letztlich ausgewählten Kneipe. Unter dem Gesichtspunkt der Handlungsmotivierung wäre es am besten, wenn sich eine oder einer vor alle anderen hinstellen und verkünden würde, dass er oder sie eine hervorragende Kneipe kenne und auch schon Plätze vorbestellt seien.

Abgekürzte Entscheidungen bringen Vorteile bei der Umsetzung

Dieses Entscheidungsdilemma bietet eine Erklärung, weshalb es in Organisationen so häufig zu auf den ersten Blick irrationalen Entscheidungsprozessen kommt. Es erklärt, warum in der Wahrnehmung unbefangener Dritter und auch vieler Betroffener oft nicht objektiv zwischen Alternativen abgewogen wird. Weswegen systematisch bestimmte problematische Folgen der favorisierten Option ausgeblendet werden. Und wieso Zahlen so hingebogen werden, dass sie für einen bestimmten Beschluss sprechen.

Diese weit verbreitete pragmatische Herangehensweise entspricht sicherlich nicht den gängigen Vorstellungen von rationaler Entscheidungsfindung. Sie bringt jedoch den Vorteil mit sich, dass sich die Entscheidung als unproblema-



tisch nach innen und außen verkaufen lässt und somit für die Handlung motivierend wirken kann.

Eine Entscheidung zieht laut Brunsson am ehesten dann Handlungen nach sich, wenn in geschickter Weise nur die Auswahl zwischen zwei Alternativen – einer sehr überzeugenden und einer auf den ersten Blick wenig überzeugenden – aufgebaut wird. Die Daten müssen also so konstruiert werden, dass sie die eine Alternative stützen und die Nebenfolgen gleichzeitig systematisch ausblenden. Diese Form der Entscheidungsfindung mag uns nach den strengen Vorstellungen der Entscheidungsrationale irrational erscheinen, unter dem Gesichtspunkt der Motivierung zum Handeln ist sie aber handlungsrational.

Entscheidungsrationale und handlungsrational

Entscheiderinnen und Entscheider in Organisationen befinden sich somit in einer misslichen Situation. Mit einer intensiv abgewogenen Entscheidung laufen sie Gefahr, sich selbst und ihr Team für die Umsetzung dieses rational getroffenen Beschlusses zu demotivieren. Andererseits können sie sich aber auch nicht darauf beschränken, ohne große Überlegungen eine Wahl zu treffen. Daraus folgt die Schwierigkeit, dass Entscheidungen in einem doppelten Sinne rational sein müssen: Auf der einen Seite muss der Prozess entscheidungsrationale organisiert sein, sodass eine gute Entscheidung zustande kommt, auf der anderen Seite muss er handlungsmotivierend wirken.

”

Eine Entscheidung zieht am ehesten dann Handlungen nach sich, wenn in geschickter Weise nur die Auswahl zwischen zwei Alternativen – einer sehr überzeugenden und einer auf den ersten Blick wenig überzeugenden – aufgebaut wird.

“

Foto – Lukas Bischoff/istock