

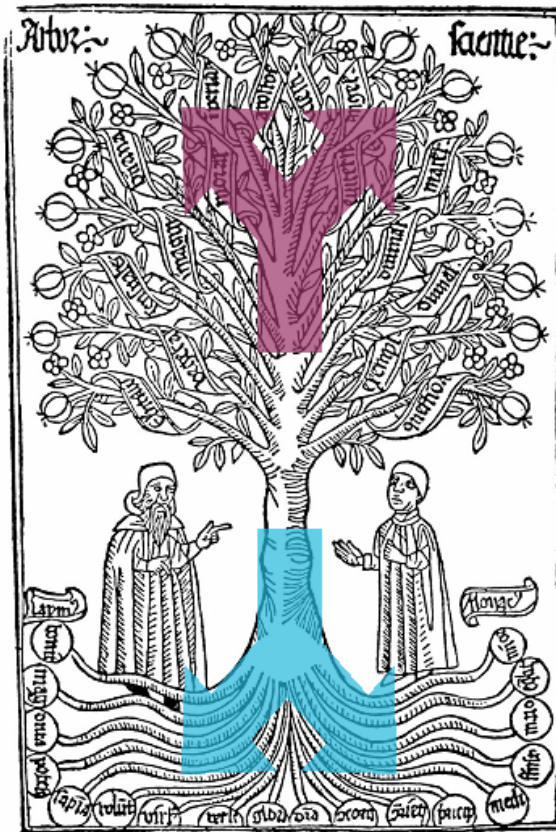
Rationalität und Rationalisierung

Das Bessere ist der Feind des Guten.

Panta rhei – Veränderung ist die Regel in real existierenden Systemen. Man kann sie beeinflussen oder von ihr beeinflusst werden. Sie kann Werte schaffen oder vernichten.

Veränderung kann generell als Innovation betrachtet werden: der veränderte Zustand ist zumindest aus Sicht des Ur-Zustandes »neu«. Dabei ist nicht jede Innovation immer auch originell.

Die Originalität von Innovationen lässt sich durch eine Baum-Metapher veranschaulichen, zum Beispiel in der Wissenschaft (»arbor scientiae«):



Die Wurzeln (lat. radix) stellen die Grundlagen dar, aus welchen sich der Stamm mit Ästen und Blättern entwickelt. Grundlagenforschung geht demgemäß in Richtung der Wurzeln; sie ist »radikal« (bzw. originär, sofern neue Wurzeln gesetzt werden). Die entgegengesetzte Richtung baut auf Bestehendem auf und leitet sich davon ab: sie ist derivativ.

In Abhängigkeit von ihrer Wirkung lassen sich taxonomische und empirische Innovationen unterscheiden. Eine Taxonomie ist ein Begriffssystem, das sich auf real existierende Phänomene außerhalb des Begriffssystems beziehen kann, aber nicht muss:

Ein Mensch wird schon als Kind erzogen
Und, dementsprechend, angelogen.
Er hört die wunderlichsten Dinge,
Wie, daß der Storch die Kinder bringe,
Das Christkind Gaben schenk zur Feier,
Der Osterhase lege Eier.
Nun, er durchschaut nach ein paar Jährchen,
Daß all das nur ein Ammenmärchen.
Doch andre, weniger fromme Lügen
Glaubt bis zum Tod er mit Vergnügen.

Eugen Roth

Rein taxonomische Innovationen neigen dazu, Probleme zu lösen, die man ohne die Innovation nicht hätte.



Empirische Innovationen wirken demgegenüber unabhängig davon, ob man sie kennt oder daran glaubt.

Innovation kann also idealtypisch¹ aus

1. altem Wein in neuen Schläuchen,
2. neuem Wein in alten Schläuchen oder
3. neuem Wein in neuen Schläuchen bestehen.

¹ Normalerweise liegen Mischformen vor, und meist besteht die Innovation in der (bewußten oder unwillkürlichen) Uminterpretation oder Neukombination von Vorhandenem. Als Beispiel aus der Managementlehre sei Parkinsons Wortschöpfung »Injelitance« genannt. »Injelitis« bezeichnet das Krankheitsbild von Organisationen infolge des Aufstiegs von Individuen mit einer ungewöhnlich hohen Kombination von Inkompetenz (incompetence) und Missgunst (jealousy). »The injelitant individual is easily recognizable [...] from the persistence with which he struggles to eject all those abler than himself, as also from his resistance to the appointment or promotion of anyone who might prove abler in course of time. He dare not say, 'Mr. Asterisk is too able,' so he says, 'Asterisk? Clever perhaps – but is he sound? [...] The central administration gradually fills up with people stupider than the chairman, director, or manager. If the head of the organization is second-rate, he will see to it that his immediate staff are all third-rate; and they will, in turn, see to it that their subordinates are fourth-rate. There will soon be an actual competition in stupidity, people pretending to be even more brainless than they are.«

Der erste Fall stellt die geringsten Anforderungen an den Innovator und ist insofern der weitaus häufigste (vgl. Karl Valentin: »es ist schon alles gesagt, nur noch nicht von allen«).

Außerdem ist diese Form der Veränderung von ihren Adressaten am leichtesten nachzuvollziehen: sie wäscht zwar den Pelz, macht aber nicht besonders nass.²

Der zweite Fall ist ebenso wie der dritte eher selten: wer originär Neues schafft, wird dies normalerweise auch durch seine neue Sprachregelung unterstreichen.³ Die »alten Schläuche« können aber durchaus akzeptanzfördernd wirken: so lässt sich Innovation als Wolf im Schafspelz tarnen.

Der dritte Fall stellt die höchsten Anforderungen an das Verständnis der Betroffenen: um etwas zu verstehen, muss man es letztlich verstanden haben. Wirklich Neues kann nicht bekannt sein und muss zwangsläufig zunächst überfordern, was schließlich der Ausgangspunkt jeden echten Lernens ist.⁴ Solange der Hauptsatz der Thermodynamik gilt, wird es keine völlig mühelose Veränderung geben:



Nürnberger Trichter:
»Seht liebe Leut hie steht der Mann,
so alle Künst eingießen kann.«⁵

² vgl. Glück, T. R.: Wirkung und Wirksamkeit, Passau: 2005

³ Goethe: »Nur die Lumpe[n] sind bescheiden, Brave freuen sich der Tat«

⁴ Dabei sollte nicht übersehen werden, dass man durch Lernen auch dümmer werden kann, vgl. Glück, T. R.: Innovation, Passau: 2002

⁵ Wissen, das sich durch einen »Nürnberger Trichter« übertragen lässt, sollte man aber ohnehin besser Maschinen überlassen. Computer verarbeiten standardisierte Informationen schneller, fehlerfreier und verfügen über beliebig hohe Speicherkapazität.

Veränderung kann viel Neues und Gutes mit sich bringen, aber das Neue ist nicht zwangsläufig gut, und das Gute nicht zwangsläufig neu.



Innovation liegt nicht zuletzt im Auge des Betrachters: Was für einen neu ist, muss es nicht auch für einen anderen sein.

Auch die Bewertung bzw. Wertschätzung der Veränderung hängt vom Standpunkt der Betrachter ab, und deren Sicht ist gewöhnlich weder vollständig noch fehlerfrei.⁶

Wertschöpfung kann als positiv bewertete Veränderung interpretiert werden.⁷ Insbesondere Wertschätzungsasymmetrien sind ein wesentlicher Ausgangspunkt für Wertschöpfung und die Entstehung von Märkten: Kooperation und Austausch setzen üblicherweise voraus, dass die eigene Leistung geringer bewertet wird als die erwartete Gegenleistung.

Vor der Beteiligung an einer Interaktion steht die Kenntnis von der Möglichkeit eines Austauschs: was man nicht kennt, »gibt es nicht« (und wird allenfalls zufällig entdeckt). Es ist sehr unwahrscheinlich, dass Alternativen, die nicht bekannt sind, auch gewählt werden.⁸

Grundsätzlich gilt: Je besser man informiert ist, um so besser sind die Aussichten auf Wertschöpfung, je schlechter man informiert ist, um so höher ist die

⁶ Für einen Überblick zu Bewertungskategorien im Kontext individueller Wissensqualität vgl. Glück, T. R.: Das Letzte Tabu, Passau: 1997

⁷ In diesem Kontext stellt sich monetäre Wertschöpfung als Spezialfall dar

⁸ vgl. Glück, T. R.: Strategisches (Wissens)Management, Passau: 1999

Wahrscheinlichkeit einer Wertvernichtung. Im richtigen Leben wirken Informationsasymmetrien prinzipiell zu Lasten des schlechter Informierten (sonst gäbe es z.B. keine Insiderrichtlinien, kein Kartellrecht, keine staatlichen Glücksspielmonopole etc.).⁹

Auch die »Blasen-Ökonomie« ist eine unmittelbare Folge von Informations- und Wertschätzungsasymmetrien. Sie bleibt keinesfalls nur auf Finanzmärkte beschränkt: Blasen beginnen im Kopf und setzen sich in Organisationen bis hin zu ganzen Wirtschaftssystemen fort.¹⁰

Organisationale Blasen lassen sich beispielsweise durch Wirksamkeitsverluste aus der Verfolgung von »Selbstzwecken« charakterisieren, was der Organisation selbst nicht notwendigerweise bewusst ist. C. N. Parkinson bemerkte, dass Zyniker mit der Einschätzung tendenziell falsch liegen, dass die Mitglieder aufgebläht-bürokratisierter Organisationen faul oder untätig wären. Seine Studien brachten die beunruhigende Tatsache ans Tageslicht, dass dort mit fortgesetzter Aufblähung i.d.R. auch härter gearbeitet wurde, um die selbstreferentiellen internen Märkte zu bedienen und zur weiteren Irrationalisierung beizutragen.

Aufgrund von fehlender oder fehlerhafter Information stehen gar nicht selten alle an einer Austauschbeziehung Beteiligten auf der Verliererseite. Lose-lose-Situationen treten häufiger auf, als man denkt.

Desinformation ist die Regel, nicht die Ausnahme. Sie gleicht einem »nachwachsenden Rohstoff« und weist ein erstaunliches Beharrungsvermögen als stabilisierender Faktor der unwirksamen Organisation auf, was ganz besonders für ihre qualitative Ausprägung gilt.¹¹

Qualitative (i.e. passive) Desinformation ist das Kernproblem intelligenter Organisationsgestaltung.¹² Sie stellt die zentrale Rationalitätsbarriere der Organisation dar, selbst wenn sie sich »systemrational« verhalten mag.

Qualitative Desinformation erfordert eine adäquate qualitative Rationalisierung statt weiterer Verschlimmbesserung durch Pseudolösungen und als Optimierung deklarierte weitere Aufblähung und Irrationalisierung.

⁹ Der Unterschied zwischen Theorie und Praxis ist in der Theorie kleiner als in der Praxis: die reine Lehre geht demgegenüber in isolierender Abstraktion beim »risk-return-trade-off« davon aus, dass man um so höhere Ungewissheit in Kauf nehmen muss, je höher der erwartete Gewinn ist.

¹⁰ Spekulationsblasen hat es schon immer gegeben und wird es immer geben. Illusionen bezüglich des »wahren Wertes« von Gütern (oder dem Gütererersatzmittel Geld) existieren nicht erst seit der Erfindung komplizierter Finanzderivate.

¹¹ vgl. Glück, T. R.: Wirkung und Wirksamkeit, Passau: 2005

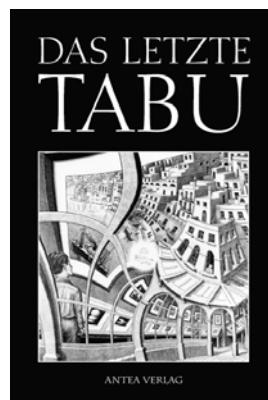
¹² vgl. Glück, T. R.: Blinde Flecken in der Unternehmensführung – Desinformation und Wissensqualität, Passau: 2001

An so manchem Schöpfer von »Managementwerkzeugen«¹³ ist ein Surrealist verlorengegangen, wenn auch ohne die nötige Selbstironie:



Es gibt einen deutlichen Unterschied zwischen der Behauptung einer wirksamen Lösung für komplexe Probleme und ihrer tatsächlichen wirksamen Handhabung.

Erst der Bruch des »Letzten Tabu« erschließt eine Vielfalt wirksamer Maßnahmen zum nachhaltigen Aufbrechen emergent-systemrationaler Verkrustungen, welche aus dem organisationalen Kernproblem qualitativer Desinformation resultieren. Erst die Lösung des Grundproblems ermöglicht eine »echte« Rationalisierung.¹⁴



<http://www.antea-management.de>

<http://www.knowledgequality.org>

<http://www.thought-parasites.net>

<http://www.das-letzte-tabu.de>

¹³ vgl. Glück, T. R.: Möglichkeiten und Grenzen des Information Security Management, Passau: 2007

¹⁴ vgl. Glück, T. R.: Denk-Parasiten, Passau: 2004