



Animationsvideoserie «Little Green Bags» der Universität St.Gallen (HSG)
Die Videoreihe bringt wissenschaftliche Themen auf den Punkt. Zur [»»Playlist](#)

Sprechertext des Videos

«**Multirationale Kompetenz – runter mit den Scheuklappen!**»

Autor: Prof. Dr. Kuno Schedler, Institut für Systemisches Management und Public Governance (IMP-HSG)

Copyright: Universität St.Gallen (HSG) / Text: Kuno Schedler (IMP-HSG)/ Kreation: Andri Hinnen & Julia Krättli, Zense, Zürich / Wissenschaftlicher Leiter: Thomas Beschorner (IWE-HSG). Link zum Video: <https://youtu.be/23WW5RK3Wv0>

Shortlink zur gesamten Animationsvideoserie: <http://bit.ly/littlegreenbagshsg>

Runter mit den Scheuklappen!

Multirationales Management in komplexen Organisationen

1995 – Der Weltkonzern Shell möchte «Brent Spar» im Meer versenken. Das macht man schliesslich so. Doch plötzlich schallt es von seiten Greenpeace, den Medien und aufgebrachten Konsumenten: «Nicht mit uns!» – was den Verlauf der Geschichte verändert.

2007 – Die Schweiz ist DER Hort «diskreter» Gelder. Dann plötzlich Krise – und – zack – ist jegliche Akzeptanz für das Schweizer Bankgeheimnis verschwunden.

Und 2009 – Nokia ist der unbestrittene Weltmarktführer für Mobiltelefonie. Das Iphone? Ein Gameboy für die Reichen. Äh, ja. Ganz genau.

Warum haben Shell, die Schweizer-Banken und Nokia nicht gemerkt, dass sich ihr Umfeld verändert?

Erfolgreiche Unternehmen entwickeln meist eine hoch spezialisierte Fertigkeit. Sie ordnen die gesamte Wertschöpfungskette derselben Geschäftslogik unter – und zwar so lange, bis diese Logik zu einer Selbstverständlichkeit wird, die niemand mehr hinterfragt. So entsteht eine dominante Rationalität.

Einerseits ist dies recht praktisch: Alle denken, sprechen und handeln ähnlich. Die Dinge laufen von selbst und jeder weiss, was von ihm erwartet wird. Manager müssen weniger entscheiden und begründen.

Aber Achtung! Wenn alle gleich denken, entwickelt das Unternehmen Scheuklappen. Veränderungen in der Umwelt, die nicht zur dominanten Rationalität der Organisation passen, werden ausgeblendet – obwohl es überlebensnotwendig wäre, diese zu erkennen.

Eine bessere Wahrnehmung haben Organisationen, die mehrere Rationalitäten beherbergen. Sie sehen breiter und entdecken Dinge, die anderen verborgen bleiben. Aber damit das funktioniert, müssen zuallererst drei Mythen entsorgt werden:

Erstens, Organisationen überleben, wenn sie effizient sind. Falsch!

Effizienz allein reicht nicht. Ein zentraler Bestandteil des Geschäftsmodells der Schweizer Banken war es, Kundengelder anzunehmen, um diese vor ausländischen Steuerbehörden zu verstecken. Doch im Zuge der Finanzkrise verlor diese erfolgreiche Geschäftspraktik plötzlich ihre gesellschaftliche, politische und schliesslich rechtliche Legitimität. Die Folgen: Horrende Bussen, Abbitte, Reputationsschäden und Abfluss von Kundengeldern. Organisationen überleben, wenn sie den Erwartungen ihrer unterschiedlichen Stakeholder gerecht werden. Breit abgestützte Legitimität ist oft wichtiger als Effizienz.

Zweitens, Spezialisierung und Expertise macht erfolgreich. Falsch!

Viele Experten glauben, wenn sie nur ihren Job perfekt machen, läuft alles andere von selbst. Was vor und nach der Operation geschieht, interessiert den Chirurgen wenig. Doch es braucht mehr als den perfekten Schnitt: Erfolgreiche Spitäler wissen das und integrieren das Wissen der Ärzte, der Pflege, der Techniker und der Controller. Sie übersetzen zwischen den Rationalitäten.

Drittens, gutes Management schafft eine dominante Rationalität. Falsch!

Noch in den achtziger Jahren gingen Management-Forscher davon aus, dass es eine gute Strategie gibt, die eine dominante Rationalität enthält. Heute wissen wir: Gerade die Vielzahl von Rationalitäten helfen Organisationen, ihrer komplexen Umwelt gerecht zu werden, Krisenherde zu erkennen – und innovativ zu sein.

In Entwicklungsländern musste man feststellen, dass Projekte der Entwicklungshilfe oft keine Wirkung zeigen. Und dass grosse Bankkredite für Kleinunternehmer, die sich und ihrem Land selber helfen wollen, nicht erschwinglich sind. Erst als die Rationalität der Entwicklungshilfe mit der Rationalität der Finanzindustrie kombiniert wurde, entstand ein wirkungsvoller Ansatz: die Microfinance-Instrumente.

Zeit für einen Boxenstopp. Die Umwelt von Organisationen besteht aus verschiedenen Teilwelten. Jede dieser Teilwelten hat ihre eigenen Erwartungen, und jede folgt einer eigenen Logik. Um sie alle verstehen zu können, müssen in einer Organisation unterschiedliche Rationalitäten vorkommen.

Der Umgang mit multiplen Rationalitäten in einer Organisation ist nicht einfach. Manager versuchen meist, das Gemeinsame stärker zu gewichten als die Unterschiede. Dann – so die Annahme – können sie energieraubende Diskussionen und Konflikte verhindern. Das Problem: Die Unterschiede schlummern weiter. Die Rationalitäten schwächerer Gruppen werden übergangen. Und die Sieger fühlen sich nur so lange pudelwohl, bis das «Unvorstellbare» eintritt.

Wie wird mit verschiedenen Rationalitäten richtig umgegangen?

Weitsichtige Manager hören zu, fragen nach, lassen Unterschiede bestehen und – mehr noch – schaffen ein entsprechendes Bewusstsein. Sie wissen, dass die Organisation viele Augen und Ohren braucht, um die Umwelt zu verstehen. Weitsichtige Manager übersetzen zwischen den Rationalitäten.

Sie leben Wertschätzung vor und freuen sich über andersartige Gedanken. Sie zeigen multirationale Kompetenz.

Das wär's. Jetzt sind Sie an der Reihe. Sind Sie multirational kompetent? Machen Sie den Test:

- (1) Ich verstehe, dass ich selbst eine spezifische Rationalität habe. Und dass sogar ich einmal falsch liegen kann.*
- (2) Ich erkenne die Rationalität der anderen in meiner Organisation.*
- (3) Ich analysiere die Umwelt immer wieder neu, mit verschiedenen Brillen. Auch wenn mir vielleicht nicht gefällt, was ich entdecke.*
- (4) Ich spreche die Sprachen der anderen Rationalitäten. Und ich fühle mich verstanden.*
- (5) Ich beobachte laufend, wie meine Entscheidungen von den anderen in ihren Rationalitäten umgesetzt werden. Und ich versuche, noch besser zu kommunizieren.*

Packen Sie's an – seien auch Sie multirational kompetent!

Kontakt für Fragen zum Thema «Multirationale Kompetenz»:

Prof. Dr. Kuno Schedler

Institut für Systemisches Management und Public Governance (IMP-HSG)

Tel.: +41 71 224 73 45, kuno.schedler@unig.ch, www.imp.unig.ch

Kontakt für Fragen zur Videoserie «Little Green Bags»:

Prof. Dr. Thomas Beschorner, Institut für Wirtschaftsethik (IWE-HSG)

Tel.: +41 71 224 31 43, thomas.beschorner@unig.ch, www.iwe.unig.ch

Alle Animationsvideos der Serie: <http://bit.ly/littlegreenbagshsg>