Multirationales Management

Fünf Bearbeitungsformen für sich widersprechende Rationalitäten in Organisationen

Johannes Rüegg-Stürm, Kuno Schedler und Thomas Schumacher

Organisationen sind wie Sinngemeinschaften: Ihre Rationalität ist die Konstruktionslogik der eigenen Realität und damit gleichzeitig der Filter für die Wahrnehmung ihrer Umwelt. Der Beitrag zeigt, wie unterschiedliche Rationalitäten innerhalb von Organisationen entstehen, wozu die Unterschiede führen können, wie Organisationen typischerweise damit umgehen und wie ein wirksames multirationales Management aufgebaut werden kann.

Wer hat das noch nicht erlebt? In einer Diskussion zwischen zwei Mitgliedern derselben Organisation (z. B. zwischen einer Ärztin und einem Pfleger, zwischen einer Forscherin und einem Controller) kommt es zu einer heftigen Auseinandersetzung, und beide verstehen die Welt nicht mehr. Was in der gleichen Organisation für den einen als absolut sinnvoll und selbstverständlich erscheint, wird von einem anderen als komplett unsinnig betrachtet.

Hinter solchen Konflikten stecken oft nicht nur simple Verständigungsprobleme, sondern ein Zusammenprallen unterschiedlicher gemeinschaftlicher Sinnkonstruktionen. Diese je für sich alleine erleichtern zwar eine wirksame arbeitsteilige Bearbeitung spezifischer Probleme innerhalb einer Community, aber der Preis dafür ist hoch: Diese Sinnkonstruktionen oder Rationalitäten führen dazu, dass die gelingende Kommunikation mit anderen Rationalitäten ungleich schwieriger und unwahrscheinlicher wird.

Entstehung unterschiedlicher Rationalitäten

In den vergangenen zweihundert Jahren hat sich unsere Gesellschaft stark in spezialisierte Funktionssysteme mit jeweils eigenen Erfolgsvorstellungen und Kommunikationsformen ausdifferenziert. Die Politik sorgt für mehrheitsfähige staatliche Regelungen, die Wirtschaft für die Versorgung mit Gütern und Dienstleistungen, das Recht für berechenbare Interaktionen zwischen Bürger und Staat sowie zwischen Bürgerinnen und Bürgern untereinander. Und in der Wissenschaft wird fortlaufend neues Wissen erarbeitet, das über Technologieinnovationen ins gesellschaftliche Leben einfließt und dieses prägt.

Im Gefolge der gesellschaftlichen Ausdifferenzierung haben sich unterschiedliche Organisationsformen herausgebildet, die sich an den jeweiligen gesellschaftlichen Subsystemen und Sinnschemata orientieren wie z. B. Unternehmen am Wirtschaftssystem, Parteien am Politiksystem, Kindergärten und Schulen am Erziehungssystem, Gerichte am Rechtssystem, Krankenhäuser am Gesundheitssystem und Universitäten am Wissenschaftssystem (Luhmann 2009). Jedes dieser Funktionssysteme ist gekennzeichnet durch eine bestimmte Funktion für die Gesellschaft, durch eine bestimmte Funktionslogik, durch bestimmte Erfolgsvorstellungen und damit auch durch bestimmte Erwartungen an die Organisationen, die sich an diesem Funktionssystem als relevanter Umwelt ihres Handelns orientieren (vgl. Tabelle 1). Zwischen diesen Organisationen und ihrem gesellschaftlichen Referenzsystem besteht eine gewisse Abhängigkeit, d. h. durch eine lose Koppelung wird eine wechselseitig aufeinander bezogene Ko-Evolution ermöglicht.

Was hier vereinfachend und klar dargestellt wird, ist in der Alltagspraxis der heutigen Organisationen alles andere als eindeutig. Immer mehr Organisationen müssen sich gleichzeitig auf zwei und mehr Funktionssysteme einstellen. Oder anders formuliert: Sie müssen sich mehr als eine «Umwelt» als ihren existenzrelevanten Überlebensraum erschließen. Daraus ergibt sich ein organisationales Umfeld, das mit «Pluralismus» oder auch mit «institutioneller Komplexität» umschrieben werden kann.

Am Beispiel der öffentlichen Krankenhäuser lässt sich diese Situation gut darstellen: Orientierten sich diese früher nur am medizinischen Fortschritt, d. h. an der Medizin als wissen-

Tabelle 1
Beispiele von Funktionssystemen mit ihren Sinnschemata

Funktions-system	Schlüsselreferenz/ zentrales Sinnschema	Code
Wirtschaft	Effizienz	zahlen/nicht zahlen
Wissenschaft	Wahrheit	wahr/unwahr
Recht	Gerechtigkeit	recht/unrecht
Politik	Macht	mächtig/nicht mächtig
Kunst	Schönheit	schön/nicht schön

Tabelle 2
Rationalität i. A. an Schedler & Rüegg-Stürm (2013, S. 36 ff)

Handlungslogik	Eine spezifische Art des Denkens, Sprechens und Handelns, die in sich einen logischen Sinn ergibt.
Begründungslogik	Eine spezifische Art der Argumentation, die eine Entscheidung gegenüber der eigenen Sinngemeinschaft als logisch konsequent zu erklären vermag.
Konstruktionslogik	Eine spezifische Art der Interpretation und sinnhaften Verarbeitung von Information, bei der daraus eine eigene Realität konstruiert wird.

schaftlicher Disziplin, müssen heute genauso die Fortschritte der sich emanzipierenden Pflegewissenschaft, die Erfordernisse des ökonomischen Haushaltens, die Steuerungswünsche der Politik und die Erwartungen einer kritischen Öffentlichkeit berücksichtigt werden.

Anspruchsvoll wird es dann, wenn in einer solchen Organisation Entscheidungen getroffen werden müssen, bei denen gleichzeitig eine Vielzahl unterschiedlicher Erwartungen und Erfolgsvorstellungen berücksichtigt werden müssen, die aus den unterschiedlichen gesellschaftlichen Funktionssystemen beim Prozess des Entscheidens aufeinanderprallen und häufig widersprüchlich sind. Die bislang vorherrschende selbstverständliche Dominanz der medizinischen Rationalität wird zunehmend hinterfragt, wenn beispielsweise klinikübergreifende Entscheidungen zur Weiterentwicklung eines Krankenhauses gefällt werden müssen. Andere Rationalitäten beanspruchen für sich, ebenso relevant und ebenso «logisch» zu sein, denn auch sie legitimieren sich mit Ansprüchen aus dem Umfeld des Krankenhauses (vgl. Tabelle 2).

Pluralistische Organisationen, d. h. Organisationen mit mehreren Rationalitäten unter einem Dach, entstehen in der Regel durch Veränderungen im relevanten Umfeld. Wenn beispielsweise öffentliche oder Non-Profit Organisationen über Leistungsaufträge und leistungsabhängige Finanzierung gesteuert werden, gewinnt die ökonomische Rationalität an Bedeutung. Aber auch das Umgekehrte ist möglich: Durch die Bail-Outs maroder privater Finanzinstitute gerieten viele von ihnen in die «politische Mühle»: Banken, die bislang weitgehend (ökonomisch) monorational funktionierten, waren als Folge einer politischen Governance plötzlich der politischen Rationalität ausgesetzt und wussten zunächst kaum fruchtbar damit umzugehen.

In solchen Situationen werden die Mitarbeitenden unvermittelt mit «fremden» Sinnkriterien und Erfolgsvorstellungen konfrontiert. Mit anderen Worten sind sie dann gefordert, sich nicht nur an der eigenen, vertrauten Rationalität zu orientieren, sondern sich mit multiplen Rationalitäten auseinanderzusetzen und Widersprüche zwischen verschiedenen Rationalitäten zu handhaben, damit sich die von ihnen mitgestaltete Organisation auch in einem heterogenen Umfeld dauerhaft und erfolgreich weiterentwickeln kann.

Allerdings ist nicht jeder Konflikt gleich ein Rationalitäten-Konflikt: Wenn sich zwei Abteilungen einer öffentlichen Verwaltung über eine Maut-Gebühr streiten, wenn sich Mitarbeitende aus Forschung und Entwicklung eines Unternehmens bei der Gestaltung eines neuen Produkts mit dem Verkauf in den Haaren liegen, wenn zwei Abteilungen eines Gerichts bei einem Gerichtsfall nicht einigen können, dann sind das Auseinandersetzungen innerhalb des gleichen Rationalität.

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen? Dann finden Sie hier den vollständigen Beitrag im Online-Archiv der OrganisationsEntwicklung.