

Wirkung und Wirksamkeit

*Im Anfang war die Tat!*¹

Goethe

Wirksamkeitsbeschränkungen können gewollt sein² oder sich unwillkürlich aus der wiederholten Anwendung einfacher Regeln ergeben. So entstehen komplizierte Systeme, die sich in ihrer Erfolgswirksamkeit selbst behindern.

Für jede Behinderung, die Bestand hat, gibt es normalerweise auch maßgeschneiderte Rechtfertigungen, zumindest aber plausibel scheinende Erklärungen. Gewöhnlich lässt sich feststellen, daß pathologische Systeme für ihre eigene Legitimation sorgen.³ So verwundert es kaum, daß ein »Sturz aus dem 10. Stockwerk bis zum Parterre völlig problemlos« verläuft (Keynes).

Desinformation ist die wirksamste aller Wirksamkeitsbarrieren, und selbst hier sind Nützlichkeitsbekundungen nicht fern.⁴ Neben fehlender und falscher Information zählt die Fehlbewertung zu ihren einfachen Ausprägungen: hier werden irrelevante oder

¹ »Nur ein Teil der Kunst kann gelehrt werden, der Künstler braucht sie ganz. Wer sie halb kennt, ist immer irre und redet viel; wer sie ganz besitzt, mag nur tun und redet selten oder spät. [...] Die Worte sind gut, sie sind aber nicht das Beste. Das Beste wird nicht deutlich durch Worte. [...] Wer bloß mit Zeichen wirkt, ist ein Pedant, ein Heuchler oder ein Pfuscher. Es sind ihrer viel, und es wird ihnen wohl zusammen. Ihr Geschwätz hält den Schüler zurück, und ihre beharrliche Mittelmäßigkeit ängstigt die Besten. Des echten Künstlers Lehre schließt den Sinn auf; denn wo die Worte fehlen, spricht die Tat.« (Goethe, Wilhelm Meister)

² Popper forderte beispielsweise, politische Systeme so zu gestalten, daß inkompetente Führer möglichst wenig Schaden anrichten können; dabei besteht natürlich die Gefahr, daß auch nichts Positives mehr angerichtet werden kann.

³ Diese fallen umso beeindruckender aus, je länger das System besteht: weder Bestand noch Bezeichnung garantieren Qualität.

⁴ So kann beispielsweise »Organisationsentwicklung« zur fortgeschrittenen Organisationsverwicklung führen und eine Unwirksamkeitskultur weiter stabilisieren. In diesem Kontext wird Macht weniger als Ermöglichungs- denn als Verhinderungspotential verstanden, mit Intrige und Verleumdung als tatsächlichem Steuerungsinstrument.

falsche Ziele zugrundegelegt. Es ist leicht nachvollziehbar, daß man mit fehlerhafter Problemsicht kaum zu passenden Problemlösungen gelangt.⁵

Ob Desinformation in einem bestimmten Kontext tatsächlich schädlich ist, hängt von der Interessenslage der Beteiligten ab. Aus fehlgeleiteter Wertschätzung lassen sich schließlich auch erhebliche Profite erzeugen, bis hin zur Entstehung ganzer Unwirksamkeitsökonomien.

Außerdem stoßen Scheinproblemlösungen auf weniger Widerstand als wahrnehmbare Veränderungen. So werden immer neue Varianten von Verdrängungslösungen begünstigt,⁶ deren Spektrum von bloßer Unwirksamkeit bis hin zu massiven Kollateral- und Folgeschäden reicht.

Ohne Berücksichtigung von Wissensqualität als eigentlichem Kernproblem der Organisation können Rationalisierungskonzepte – abgesehen von sehr harten, bestandsgefährdenden Lösungen – allenfalls Symptome behandeln.

Die Rationalität selbst ist der Ansatzpunkt einer Rationalisierung, die nicht weiter aufbläht, noch unwirksamer macht oder »nur« in den Verlust von Ressourcen mündet.

Die richtige Antwort auf Dynamik und Komplexität ist nicht Vereinfachung bis hin zur Verdummung,⁷ sondern intelligente Organisation.

Grundlegende und weiterführende Quellen:

T. R. Glück: Das Letzte Tabu : Blinde Flecken, Passau: Antea

T. R. Glück: Blinde Flecken in der Unternehmensführung :

Desinformation und Wissensqualität, Passau: Antea

<http://www.knowledgequality.org>

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

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

⁵ Für einen Überblick zu grundsätzlichen Problemlösungsvarianten vgl. Glück, T. R.: Das Letzte Tabu, Passau: Antea

⁶ daraus erklären sich auch die Inflationen der Beratungsmodeindustrie.

⁷ Einstein empfiehlt, »alles so einfach wie möglich« zu machen, »aber nicht einfacher«. Sinnvollerweise sollte allenfalls *nutzlose* Komplexität reduziert werden.