

# Buchbesprechung

## Warum Multirationalität ganz rational ist – die Kraft der Vielfalt im Management

*Kuno Schedler und Johannes Rüegg-Stürm (Hrsg.): Multirationales Management – Der erfolgreiche Umgang mit widersprüchlichen Anforderungen an die Organisation. Haupt Verlag, Bern 2013, 244. S.*

Managementtheorien unterliegen dem Wandel und bringen veränderte Herausforderungen auf den Punkt. Einen wichtigen neuen Akzent setzt aktuell die Idee des multirationalen Managements. In dem gleichnamigen Buch geben die beiden St. Galler Professoren Kuno Schedler und Johannes Rüegg-Stürm diesem Blickwinkel Kontur. Als rational gilt, was in einem bestimmten Umfeld nachvollziehbar, angemessen und „logisch“ ist.

Auf gut verständliche Weise lösen sie mit ihrer Grundthese gerade bei jenen Praktikern entlastende Aha-Effekte aus, die sich ob der zunehmend komplexeren Wirklichkeit fragen, wie man Vielfalt, Widerspruch und Mehrdeutigkeit produktiv nutzen kann, ohne daran zu verzweifeln. Allein deshalb ist die Lektüre schon erkenntnisreich.

Startpunkt des Buches ist die zeitdiagnostische Beobachtung, wonach das Überleben einer Organisation noch stärker als bisher vom kompetenten Umgang mit unterschiedlichen Erwartungen, Perspektiven und „Logiken“ abhängt. Deshalb spielen Begriffe, wie „hybrid“ oder „pluralistisch“, für sie eine große Rolle. Die Vielstimmigkeit in einer Organisation hat es immer schon gegeben. Neu ist, dass die Autoren diese als Stärke nutzbar machen wollen. Das Lob der Vielfalt verknüpfen sie mit dem Respekt vor Differenz. Die je eigenständige Logik des Juristen, des Betriebswirts, der Medien, der Wissenschaft usw. wollen sie gerade nicht zugunsten einer übergreifenden „dominanten Logik“ auflösen. Es gilt, die Spannungsfelder auszuhalten und produktiv zu nutzen. Was das heißt, weiß heute jeder Manager.

Nicht verdrängen, aussitzen oder negieren ist das Gebot der Stunde. Vielmehr plädieren die Autoren für mehr Selbstreflexion über die eigene Rationalität und mehr Achtsamkeit für die Rationalität der anderen. Schedler und Rüegg-Stürm schlagen vor, die Dinge nicht mehr als unbedingt notwendig zu harmonisieren, sondern verstärkt auf die kleinen, oft unspektakulären Entscheidungen und Abläufe im Alltag zu achten. Für viele Manager ungeohnt, suchen die Autoren das Heil nicht in einer klareren Vision oder Strategie. Eher sehen sie in den Praktiken des Umgangs mit multiplen Rationalitäten den Schlüssel zum Erfolg. Sie unterscheiden dabei zwischen einer Polarisierung durch Wettbewerb und Konflikt, einer gezielten Förderung von unterschiedlichen Perspektiven, der Vermeidung bzw. Unterdrückung und der toleranten Vermittlung zwischen ihnen.

Es gibt Ansatzpunkte in anderen Managementkonzepten, die die Autoren auch teilweise aufzählen, wo man ähnliche Hinweise finden kann. Originell ist bei Schedler und Rüegg-Stürm, wie sie die Bedeutung dieser Praktiken begründen und in den Mittelpunkt rücken. Nimmt man diese nämlich ernst – und dies sollte man nach der Lektüre des Buches tun – bedeutet dies, andere scheinbar wichtigere Managementaufgaben nicht mehr in gleichem Ausmaß zu verfolgen. Oder positiv gesprochen: Nun gibt es eine stichhaltige Begründung dafür, warum Manager so viel Wert auf Abstimmungsprozesse, sprachliche Genauigkeit und emotionale Offenheit legen (sollten).

Spannend wäre es gewesen, wenn die Autoren noch mehr dazu gesagt hätten, wie die dunkle Seite der multiplen (Ir-)Rationalitäten aussieht und welche Rolle Macht spielt. Aber auch ohne dies haben sie einen erhellenden Zugang zur Frage eröffnet, was passiert, wenn unterschiedliche Werthaltungen im Organisationsalltag aufeinandertreffen.

Das Besondere an diesem Buch ist – ganz im Sinne der Grundthese – der Einbezug weiterer Stimmen. So kommen nach dem Theorie-Teil weitere Autoren zu Wort, die mit diesem Ansatz Erfahrungen in der Praxis gesammelt haben und diese berichten. Sehr facettenreich

illustrieren Fallstudien aus dem Gesundheitswesen, dem Tourismusbereich, der Regionalentwicklung, der öffentlichen Verwaltung, einem Technologieunternehmen und dem öffentlichen Regionalverkehr das Potenzial des multirationalen Managements.

Insgesamt stoßen die Autoren mit dem Buch in ein Gebiet vor, wo Management stärker denn je als Prozess verstanden wird, bei dem Sinnfindung, Identitätsarbeit und Legitimitätsdiskussion als Erfolgsfaktoren für Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit gelten. Diese Konsequenz mit der sie das tun, dürfte für jene Manager aufrüttelnd sein, die immer noch versuchen, die „Dinge in den Griff“ zu bekommen und dafür auf autoritäre Mittel zu-

rückgreifen. Was sich im Einzelfall durchsetzt, kann man heute nicht wissen. Aber eines ist klar: Schedler und Rüegg-Stürm entwickeln einen (weiter auszubauenden) Bezugsrahmen, der wegweisende Impulse für ein neues Führungsverständnis im jungen 21. Jahrhundert setzen könnte. Die Überwindung von einseitigen (monorationalen) Perspektiven zugunsten einer ausbalancierten (multirationalen) Entscheidung dürfte überhaupt zum Wesensmerkmal funktionierender Gesellschaften in einer komplexen Welt werden. Wer diese Sicht teilt, findet in dem Buch reichlich Anregung und Rückendeckung.

Timo Meynhardt