

Kolumne: *Fake, fiction und Placebos*

Günther Ortmann



Eines sind organisatorische Reformen, die nichts ändern, ein anderes solche, die nichts ändern *sollen* – die nur zum Schein initiiert werden: um Tatkraft und Dynamik zu simulieren, um Kritiker ruhig zu stellen, um das Image bürokratischer Sklerose abzulegen, schließlich, dies alles zusammenfassend, um den vielfältigen, aber inkonsistenten und oft widersprüchlichen (u. a. rechtlichen, politischen, ökologischen und/oder moralischen) Anforderungen «der Gesellschaft» an Organisationen wenn schon nicht gerecht zu werden, so doch wenigstens dem Anschein nach zu begegnen. Das verdient dann den Namen «fake change», und es ist von Nils Brunsson, dem schwedischen Organisationsforscher, 1989 in einem Buch mit diesem Titel beschrieben worden: «Organization of hypocrisy». So manches Compliance-Regelwerk für Organisationen kommt einem da in den Sinn.

Der Täuschungs-, Verleugnungs- oder Verdrängungscharakter solcher Manöver ist leicht zu kritisieren. Das aber trübt den Blick für die konstitutive, produktive Funktion organisationaler Scheinheiligkeit. Schon Brunsson hatte, im Geiste des soziologischen Neo-Institutionalismus, deren Schutzfunktion gesehen, den Schutz der Funktionsfähigkeit der Organisationen durch ein So-Tun-als-ob – durch bloß zeremonielle, bloß symbolische, bloß scheinheilige Erfüllung von Standards. Die Fassaden schützen das Weiter-so.

Das bleibt aber dem Modus eines «nicht wirklich» verpflichtet. Es zehrt davon, dass die Leute «es» glauben, obwohl es nur Schein ist. Anders und komplizierter liegen die Dinge, wenn *fake* Realitäten nicht einfach vortäuscht, sondern via Vortäuschen *produziert*. Damit meine ich nicht, dass Täuschung, trivial genug, wirklich geglaubt werden soll, sondern solche Realitätseffekte, die nicht auf einen Glauben angewiesen sind oder es jedenfalls nicht bleiben. Solche realitätsgenerierenden Ef-

fekte sind in vielen kulturwissenschaftlichen Studien für Fiktionen generell herausgearbeitet worden. (Die Fiktion der juristischen Person etwa *macht*, dass Organisationen *wirklich* Träger von Rechten und Pflichten sind, Verträge abschließen können etc. Ein Glaube an etwas bloß Fingiertes ist da nicht nötig.) Auch *fakes* aber können nicht nur bewirken, dass sie geglaubt werden, sondern Realitätseffekte derart haben, dass es auf den Glauben nicht (mehr) ankommt. Ein Beispiel aus der Welt des organisationalen Wandels:

Als die DIN-Normenreihe ISO 9000 ff in Kraft trat, wurde sie oft scheinheilig eingeführt, begleitet von teils zynischen Kommentaren, die ihrem Bürokratiebedarf und ihrer vermuteten Wirkungslosigkeit galten, zumal sie nicht ein Qualitätsmanagement, sondern nur dessen *Dokumentation* zum Standard erhob. Jedoch, es zeigte sich (wie Peter Walgenbach in einer umfangreichen Studie gefunden hat): Die widerwillig befolgte Dokumentationspflicht evozierte in vielen Fällen ernstliche und erfolgreiche Bemühungen um Qualitätsmanagement. Aus Scheinheiligen und Zynikern wurden ernsthafte Qualitätsmanager, nicht, weil sie an ISO 9000 glaubten, sondern weil sie im Zuge der ungeliebten Dokumentiererei ein Problembewusstsein für Qualität und Ideen für deren Management entwickelten. Die Remedur wirkte, um es so zu sagen, nicht selbst, nicht wegen ihrer Inhalte, sondern als Placebo, das bekanntlich keinen Wirkstoff enthält. Organisationen aber sind gute Placebo-Responder. Viele «eigentlich» unwirksame Therapien für Wandel lösen Selbstheilungskräfte aus und wirken darüber am Ende doch.

Die jüngere Placeboforschung hat übrigens gefunden: Placebos können auch dann wirken, wenn die Probanden wissen, dass es Placebos sind, die ihnen gegeben werden.

Prof. Günther Ortmann, Professor für Führung an der Universität Witten/Herdecke, Kontakt: ortmann@hsu-hh.de