

„Das Gerede von der Wissensökonomie ist einseitig, ideologisch und irreführend.“

Herr Alvesson, Sie sehen moderne Organisationen als Quell „funktioneller Dummheit“: Die Menschen denken nur so weit, wie es erwünscht ist. Leben wir in einer Dummheits-Ökonomie?

Mats Alvesson: Zum Teil. Es wird viel geredet über die Wissensökonomie. Das erscheint mir einseitig, ideologisch und irreführend. Funktionelle Dummheit ist ein wichtiger Teil davon, wie Organisationen funktionieren.

Woran erkennt eine Organisation, dass sie verblödet?

Funktionelle Dummheit ist nicht schlecht. Die meisten Firmen profitieren, da sie Menschen diszipliniert, begeistert und glücklich macht. Ohne sie ist Führung nicht möglich. Aber sie kann zu katastrophalen Fehlern führen.

Was unterscheidet funktionelle Dummheit von Konformität?

Sie können sehr reflektiert denken, aber sich trotzdem konform verhalten. Funktionelle Dummheit heißt: Die Menschen denken nicht mehr kritisch nach, sie erlegen sich enge Grenzen auf.

Was steckt dahinter? Faulheit? Das oder die Angst, aufzufallen. Oft verführt aber auch eine

charismatische Führungskraft. Vor lauter Enthusiasmus vergessen wir, kritische Fragen zu stellen.

Begünstigt die moderne Managementkultur dieses Verhalten?

Ich glaube, ja. Wir leben in einer Ökonomie der Überzeugung, es geht nur um Marketing. So auch in Organisationen: Die Menschen darin sollen an Visionen und Firmenwerte und Mission-Statements glauben. Sobald sie an den schönen Etiketten kratzen, gibt es Probleme.

Aber Personalchefs wollen doch helle Köpfe.

Kreativität und freies Denken haben ihre Vorzüge, schaffen aber auch Disziplinprobleme, Konflikte und Zweifel.

Welche Branchen sind besonders anfällig?

Wenn eine Firma Produktionsprozesse in den Griff bekommen muss, erzeugt das Notwendigkeiten, die funktioneller Dummheit entgegenwirken. Anders ist das in den Massenmedien, der Modebranche, dem Bildungs- und Dienstleistungssektor. Überall, wo es wichtiger ist, ein Image aufzubauen.

Gibt es dummheitsfreie Zonen? Dummheit ist überall. Das liegt in unserer Natur. Wir sind faul und ziehen vorschnelle Schlüsse. Wir neigen zu Wunschdenken, und wir mögen keine kognitiven Dissonanzen: Etwas Gutes darf keine schlechten Eigenschaften haben. Das Leben ist leichter, wenn wir nicht darüber nachdenken, welchen Sinn unser Tun hat.

Gibt es Menschen, die dafür weniger anfällig sind?

Es gibt immer Quertreiber. Sie sind oft nicht beliebt, die meisten finden sie nur toll, solange sie ihnen fernbleiben. Aber Dummheit ist kein Schicksal, Menschen

können Fragen stellen. Mein Kollege André Spicer und ich wollen mit unserer Theorie die Skeptiker stärken.

Wie kann ich in meiner Organisation die Dummheit eindämmen?

Institutionalisieren Sie die kritische Haltung. Sie können Leute einstellen, die sich nicht so glatt einfügen. Sie können Berater ins Haus holen, die den Managern nicht nur erzählen, was sie hören wollen. Sie können Diskussionen führen, die wirklich Raum bieten für kritische Äußerungen.

Aber nach Ihrem Menschenbild hat das doch eh keinen Sinn.

Unsere Darstellung tendiert ins Negative. Sie soll all die positiven Geschichten kontern, in denen Organisationen voller Strategien und Führungskraft sind, voller Innovationen, Kreativität und Kompetenz. Wir wollen klarmachen, wie wenig kritische Reflexion in Organisationen stattfindet.

INTERVIEW: GEORG DAHM

Mats Alvesson lehrt an der Fakultät für Betriebswirtschaft der schwedischen Lund University. Im Mai erscheint sein Buch *The Triumph of Emptiness* (Oxford University Press).

