

## Nützliches aus Anderland

### Catch 22 – böse Fallen und tragische Dilemmata in Unternehmen

„Ein *catch 22* ist eine paradoxe Situation, in der ein Mensch ein Problem nicht vermeiden oder lösen kann, weil organisatorische Zwänge oder Regeln sich widersprechen und der Mensch diese Widersprüche nicht auflösen oder verändern kann.“ (nach Wikipedia)

Auf ironische und brillante Weise beschreibt Joseph Heller in seinem Weltkrieg-2-Roman „Catch 22“ (verfilmt von Mike Nichols 1970) diese Paradoxie einer Vorschrift und deren verstörende Wirkung auf die Männer eines Bombergeschwaders. Lesen Sie selbst: „Es war nur ein Haken bei der Sache, und das war der X-Haken. X besagte, daß die Sorge um die eigene Sicherheit angesichts zentraler, unmittelbarer Gefahr als Beweis für fehlerloses Funktionieren des Gehirns zu werten sei. Orr war verrückt und konnte fluguntauglich geschrieben werden. Er brauchte nichts weiter zu tun, als ein entsprechendes Gesuch zu machen; tat er dies aber, so galt er nicht mehr länger als verrückt und würde weitere Einsätze fliegen müssen. Orr wäre verrückt, wenn er noch weitere Einsätze flöge, und bei Verstand, wenn er das ablehnte, doch wenn er bei Verstand war, mußte er eben fliegen. Flog er diese Einsätze, so war er verrückt und brauchte nicht zu fliegen; weigerte er sich aber zu fliegen, so mußte er für geistig gesund gelten und war daher verpflichtet, zu fliegen. Die unübertreffliche Schlichtheit dieser Klausel der X beeindruckte Yossarián zutiefst, und er stieß einen bewundernden Pfiff aus.“ (Joseph Heller: *Catch 22*, 1961/2007, S. 55-56)

Unternehmen sind selten durchgängig logisch aufgebaute und widerspruchsfrei funktionierende Systeme. Sie sollten aber ein Mindestmaß an Konsistenz der Ziele und Verfahren aufweisen, und die Vorgaben der Führung sollten klar, verstehbar und machbar sein. Ein gewisses Maß an „Verrücktheit“ braucht jedes Unternehmen, sonst erlahmt es in Routine. Aber ein Zuviel an Widersprüchen und Inkonsistenzen geht an die Substanz.

Prüfen Sie:

- Wo in Ihrem Unternehmen können Sie böse Fallen und tragische Dilemmata entdecken?
- Wo führt die Lösung des Teils eines Problems zu neuen Problemen, sodass Sie wieder beim Ursprungsproblem landen?
- Mit welchen Regeln, Vorschriften und Verfahren gibt es immer wieder dieselben oder ähnliche Schwierigkeiten?
- Welche Verhaltensmuster, die zu unbefriedigenden Resultaten oder Situationen führen, lassen sich im Unternehmen immer wieder entdecken?
- Welche Freiheitsgrade und Befugnisse haben Ihre Mitarbeiter, um Fallen und Dilemmata nach dem Muster *catch22* zu umgehen oder die ein Dilemma generierenden Regeln, Vorschriften und Verfahrenweisen zu verändern und das Dilemma aufzulösen?

Sorgen Sie dafür, dass in Ihrem Unternehmen Regeln und Vorschriften nicht stur und ohne Nachdenken beachtet werden, sondern dass deren Sinn klar und - in einem weiteren Sinne - vernünftig ist und verstanden wird. Lassen Sie zu, dass über Sinn und Zweck von Regeln diskutiert werden kann. Verhindern Sie so „Bruchlandungen“. Viel Erfolg!

Wenn Sie den Schlüsseldialog zwischen Captain Yossarián und Doc Daneeka im Original hören und sehen wollen, schauen sich den Trailer an: [www.youtube.com/watch?v=G41SJIawVo](http://www.youtube.com/watch?v=G41SJIawVo)

Wenn Sie das ganze Buch mit weiteren logischen Fallen und der ultimativen Steigerung des *catch22* lesen wollen: [Joseph Heller: \*Catch 22\*. ISBN 978-86615-523-7](https://www.amazon.de/dp/978866155237)