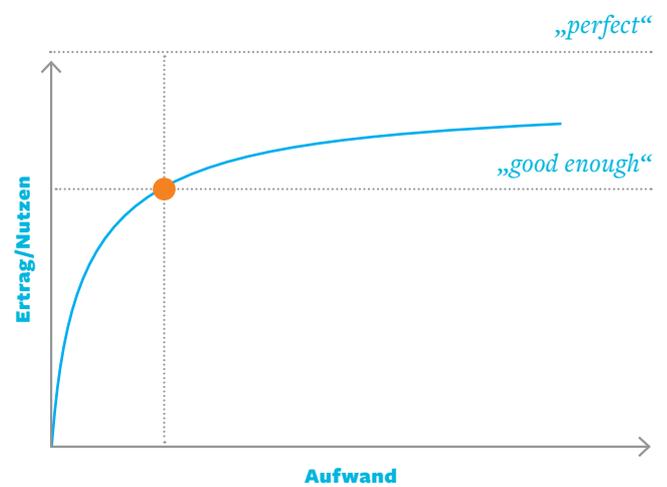


# Satisficing-Prinzip: Gut ist gut genug

Martin Claßen

Veränderungsprozesse werden niemals perfekt ablaufen, sie müssen aber den Ansprüchen der Verantwortlichen genügen. Dafür gibt es das Satisficing-Prinzip. Es strebt für den Zielzustand kein Nonplus-ultra an, sondern legt eine realistische Messlatte an und setzt die Mittel sparsam ein, damit der Wandel mit einer ausreichenden Lösung fortgesetzt werden kann.

In Unternehmen mit dem Drang zur Vollkommenheit bzw. einem Null-Fehler-Mantra geht es andauernd um Spitzenleistung: Zufrieden sind das Top-Management und viele Mitarbeiter frühestens dann, wenn das Optimum erreicht ist. Es gibt zwei Motive für dieses Maximizing-Prinzip (Nutzenmaximum): das organisatorische Ziel, besser als der Wettbewerb zu sein, und das individuelle Bedürfnis nach Perfektion. In beiden Fällen gerät jedoch leicht der dafür erforderliche Aufwand aus dem Blick. Müssen es wirklich immer 100 Prozent sein, wie etwa in den Hochrisikobereichen Lufttransport, Kernkraftwerk und Rechnungswesen? Gerade bei Veränderungsprozessen ist dies lebensfremd: Die hundertprozentige Zustimmung aller Stakeholder – utopisch. Die vollständige Partizipation aller Betroffenen – idealistisch. Die lückenlose Qualifizierung aller Betroffenen – unrealistisch.



## Zielniveau vorher festlegen

### Angestrebtes Zielniveau vorher festlegen

Der US-amerikanische Soziologe Herbert A. Simon, einer der ersten Träger des Wirtschaftsnobelpreises (1978), prägte den Begriff „Satisficing“ als Kombination der beiden englischen Worte „satisfying“ (= zufriedenstellend) und „suffice“ (= genug sein). Das Satisficing-Prinzip plädiert dafür, die erstbeste Alternative zu wählen – nicht mehr, aber auch nicht weniger. Dazu gibt es zwei Entscheidungsregeln:

**1** Das Anspruchsniveau muss vor der Entscheidung feststehen, um beurteilen zu können, ob es durch die Wahl einer Alternative erfüllt wird.

**2** Es müssen nicht sämtliche Optionen identifiziert und analysiert werden. Es muss nur solange nach Lösungen gesucht werden, bis eine davon das Anspruchsniveau erfüllt. Dieses muss auf jeden Fall erfüllt werden („good enough“), ein noch größerer Nutzen und eine weitere Suche nach besseren Lösungen sind jedoch nicht erforderlich.

Gerade bei Veränderungsprozessen ist das Satisficing-Prinzip sinnvoll, weil nicht alles bis ins letzte Detail durchdacht werden kann und meist schnell entschieden werden muss. Sein Charme liegt darin, dass bei einer Entscheidung nicht nur der Nutzen, sondern auch die Kosten der diversen Optionen und der Lösungssuche berücksichtigt werden. Damit wird dem Gesetz des abnehmenden Grenznutzens Rechnung getragen, nach dem sich die letzte Perfektion nur mit immensem Aufwand erreichen lässt. Übrigens: Die vielerorts zitierte 80/20-Regel (Pareto-Prinzip) ist ein Beispiel für das Satisficing-Prinzip. Nach dieser Regel werden 80 Prozent des Ertrags mit 20 Prozent des Aufwands erreicht; für die verbleibenden 20 Prozent bis zum Optimum wird jedoch 80 Prozent des Aufwands benötigt, was man sich gut überlegen sollte. Als größte Gefahr des Satisficing-Prinzips gilt der Verlust von Innovationsfähigkeit, weil sich eine Organisation mit dem bereits Erreichten zufriedengibt, nicht mehr nach Verbesserung strebt oder sogar ihre Ansprüche mit der Zeit senkt. **c!**