

Schnell, flexibel und außer Kontrolle: Selbstorganisation macht's besser

Die Managementlehre favorisiert klare Abläufe: Zielsetzung, Strategie, Implementierungsplanung, Umsetzung, Kontrolle der Ergebnisse. Innerhalb einer Organisation ist wirtschaftliches Vorgehen nach Plan gefordert. Scharen von Managern, Auditoren und Prüfern beschäftigen sich mit Planung und Kontrolle von Kennzahlen wie Gewinn, Kopfzahl, Stückkosten oder Cash flow. Kaum jemand wagt mehr die Frage zu stellen, ob so tatsächlich eine Risikominimierung erreicht wird oder nur der Anschein von Sicherheit inszeniert wird.

Vertrauen ist gut ...

Richtlinien, Durchführungsbestimmungen, Vorschriften, Prozessanweisungen und gesteuerte Prozessketten prägen den Berufsalltag vieler Angestellten, wobei die Anzahl von Regelungen oft mit der Größe einer Organisation korreliert. Die griffige Formel „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“, wird in Wirtschaftsunternehmen gerne zitiert, wenn gerade das Programm „ZDF“ – Zahlen, Daten, Fakten – läuft. Allerdings ohne zu wissen, dass dieses Zitat ausgerechnet Lenin zugeschrieben wird, der sonst nicht gerade zum Schutzpatron der Kapitalgesellschaften erhoben wird. Der Vollständigkeit halber ist zu ergänzen, dass Lenin sich nachweislich nur auf das russische Sprichwort „Vertraue, aber prüfe nach“ bezog. Eine Assoziation mit Lenin ist eher im Machtmotiv zu finden.

... ist Kontrolle besser?

Kontrolle ist ein Machtmittel. Es dient einerseits dem Bestreben, das eigene Ego zu vergrößern, und andererseits der Kompensation von Angst: Angst vor Risiken, Angst, überfordert zu sein, Angst, Fehler zu machen. Der Wunsch nach Kontrolle geht mit dem Misstrauen gegenüber einer Eigenverantwortlichkeit einher. Der Macht-orientierte Mensch befürchtet, dass wenn alle das machen, was sie für richtig halten, keiner das macht, was er selbst für richtig hält. Dahinter findet sich die selbstgerechte Grandiosität, dass nur bestimmte Einzelpersonen „wirklich“ wissen, was das Beste für ein Unternehmen ist. Die Legitimation dieser Personen bleibt zumeist unklar und erfolgt zumindest nicht durch demokratische Wahl. Auch die Festlegung der zu kontrollierenden Werte ist selten Ergebnis eines partizipativen Diskurses. Kontrolleure rechtfertigen ihr Weltbild damit, dass restriktive Anweisungen wohltuend seien und sie selbst nicht kontrolliert werden müssen. Kontroll-Typen haben bereits in der Kindheit das Urvertrauen in Beziehungen verloren und erheben die Enge des Laufstalls zum Leitmotiv. Belohnung gibt es für Konformität statt Individualität. Jedoch allein die persönlichen Unzulänglichkeiten der Kontroll-Maniker als Ursache anzunehmen greift zu kurz. Unternehmen sind Organisationssysteme, in denen die Alles-im-Griff Mentalität auch systemisch verankert ist.

Der Kontrollwahn führt in Unternehmen im großen Stil zur Selbstbeschäftigung mit formalen Prozessen. In internen Audits oder für die externe Zertifizierung geht es nicht mehr darum, die Sinnhaftigkeit von Vorgehensweisen zu überprüfen, sondern darum, wie Vorgehensweisen schriftlich festgehalten sind. So entstehen umfassende Attrappen von Prozessstandards, die wie frisch aufpoliert glänzen, aber gleich einer potemkinschen Fassade jenseits aller praktisch gelebten Abläufe stehen. Diese sind nämlich häufig zu komplex, um sich in ein einfaches Schema pressen zu lassen.

Dessen ungeachtet wird unverdrossen weiter an der Normierung des menschlichen Verhaltens gearbeitet, um vordergründig eine bessere Berechenbarkeit zu erreichen. „Man kann nur managen, was gemessen werden kann“, lautet ein anderes Credo der Managementlehre. Was gemessen wird, warum und vor allem, ob die wichtigen Dinge überhaupt messbar sind, wird kaum noch hinterfragt. So wird messbares von nicht-messbarem unterschieden anstatt wichtiges von unwichtigem. Ein autistischer Tunnelblick verengt den Gestaltungsspielraum und verhindert eine ganzheitliche Betrachtungsweise.

Unkontrolliert: Der freie Markt

Anders wird die Situation auf dem „freien Markt“ betrachtet: Hier favorisieren Wirtschaftsvertreter das freie Spiel der Kräfte einer idealtypischen Selbstregulation. Das wirkt wie ein eklatanter Widerspruch zu dem kontroll-orientierten Steuerungsbedürfnis innerhalb einer Organisation. Eine wesentliche Folge der globalisierten Märkte und der starken Vernetzung von Marktteilnehmern besteht darin, dass Grenzen – und damit auch Unternehmensgrenzen – durchlässiger geworden sind. Daher ist es nicht plausibel, wenn die Steuerungsphilosophie an einer zunehmend verschwimmenden Grenzlinie einen sprunghaften Wechsel vollzieht, nämlich von einer Kontroll-orientierung im Inneren der Organisation zur freien Selbstregulation außerhalb. Diese Inkonsistenz wird sich verringern, wenn in Zukunft beide Seiten aufeinander zu bewegt werden.

Steuerbarkeit in komplexen Systemen

Kontrollmotive gehen mit mechanistischem Input-Output Denken einher. Die Attraktivität von Systemen, die deterministisch funktionieren, liegt in ihrer Steuerbarkeit. Manche Manager möchten ein Unternehmen wie durch ein Cockpit steuern, in dem sogenannte „Key Performance“-Indikatoren dargestellt sind. Das Automobil wird zur Metapher für das Unternehmen. Zur Führungsaufgabe reicht der Führerschein: man weiß was passiert, wenn man Gas gibt oder die Hupe drückt. Derartige Abläufe funktionieren aber nur in engen Systemgrenzen und nur dort lassen sich „Ergebnisse sicherstellen“ – ein gerne verwendeter Management-Jargon.

Komplexe Systeme sind gekennzeichnet durch viele Systemelemente mit vielen Freiheitsgraden, die sich über die Zeit ständig ändern und neue Systemzustände einnehmen können. Angesichts der enormen Anzahl von möglichen Zuständen ist es nicht zu erwarten, dass die limitierte kognitive Kapazität eines oder weniger Menschen ausreicht, um alles zu steuern und zu kontrollieren. Infolgedessen ist es unmöglich an zentraler Stelle alles zu wissen, was man eigentlich wissen müsste, um eine Organisation auf ein vorgegebenes Ziel hin zu steuern. „Ja, mach nur einen Plan / Sei nur ein großes Licht! / Und mach dann noch 'nen zweiten Plan / Geh'n tun sie beide nicht“ dichtete Bert Brecht schon 1928 in der Ballade von der Unzulänglichkeit des Menschen.

Es bleibt dem Menschen also nichts anderes übrig, als die Illusion der deterministischen Steuerung und Kontrolle komplexer Systeme erkennen und akzeptieren zu lernen. Soziale Prozesse funktionieren nicht nach Input-Output Prinzipien, sie zeigen also nicht zwingend die Effekte, die man nach bestimmten Vorgaben erwarten möchte, sondern sind eigenwillig und eigendynamisch. Bereits eine kleine Gruppe von Menschen, die eine vermeintlich einfache Aufgabe gemeinsam lösen soll, kann eine überraschende Dynamik entwickeln. Wer trotzdem bestimmtes Verhalten „sicherstellen“ will, befindet sich schnell in der Nachbarschaft von Manipulation und Kontrollitis. Ganz zu Schweigen vom Anspruch des Individuums, kein austauschbares „Humankapital“ zu sein, sondern selbstwirksam handeln zu können.

Das klassische Planungs- und Steuerungsmodell ist am Ende. Dieser Befund steht im Einklang mit den Erkenntnissen der neueren Managementforschung, nach denen dieses Modell unter den Bedingungen von hoher Komplexität und Unsicherheit als ungeeignet angesehen wird. Es hat eine geringe Anpassungsfähigkeit, da nur Ereignisse verarbeitet werden, die in der Konstruktion des Modells vorhergesehen sind und je fein-granularer die Konstruktion im Detail festgelegt wird, desto weniger Varianten sind zulässig. Dies steht im Widerspruch zu der Notwendigkeit von Innovation und flexiblem Reaktionspotenzial. Komplexe Systeme zeigen auf der Makroebene Eigenschaften, die erst durch synergetische Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Elementen entstehen. Diese Emergenz begünstigt das Phänomen der Serendipity: Dabei handelt es sich um eine zufällig gemachte Beobachtung, die gar nicht das ursprüngliche Ziel einer Untersuchung war, und sich aber bei einer genauen Analyse als neue und überraschende Entdeckung erweist.

Selbststeuerung in der Natur

Lebende Systeme nutzen die Vorteile der Emergenz und werden dadurch anpassungsfähiger, sensibel gegenüber Veränderungen und insgesamt entwicklungsfähiger als fest konstruierte Systeme. Die koordinierte Bewegung eines Vogelschwarms funktioniert ohne zentrale Steuerung und nutzt stattdessen eine verteilte Steuerung, an der alle Individuen teilhaben. Im Gegensatz zu kontrollierten Prozessen ist es bei hochautonomen Abläufen sogar so, dass ein Zuviel an Aufmerksamkeit und Bewusstheit eher hinderlich ist. Wie diese Koordinierung vor sich geht blieb lange Zeit unerklärlich. Der Hirnforschung ist schließlich der Nachweis gelungen, dass zwischen Menschen eine nonverbale Verständigung mit Hilfe sogenannter Spiegelneuronen möglich ist. Die neuronalen Resonanzen eröffnen den Zugang zu intuitivem Wissen über Absichten und dazugehörige Handlungsfolgen von Personen in unserer Nähe. Gleichzeitig können wir mit dem anderen mitempfunden. Die Entdeckung der Spiegelneuronen liefert so Erklärungen auf physiologischer Ebene für die Phänomene von Empathie, Einfühlungsvermögen und nicht begrifflicher Intersubjektivität, auf denen unser soziales Zusammenleben aufbaut.

Selbststeuerung in sozialen Systemen

Die Fähigkeit zur Selbstorganisation in sozialen Systemen ist also per se vorhanden. Aber die Forderung nach Selbstorganisation bleibt hohl, wenn nicht auch ein gewisses Vertrauen besteht, dass die selbstorganisierenden Kräfte zu wünschenswerten Ergebnissen führen. Bisher überwogen Unsicherheit und Skepsis. Erste Beweise lieferten die open source Communities im Internet, denen wir u.a. das Betriebssystem Linux verdanken. Der Siegeszug kollektiver Co-creation wird heute unter dem Web2.0 Phänomen zusammengefasst. Das wahrscheinlich bekannteste Beispiel ist wikipedia, ein online-Lexikon, bei dem jeder mitmachen kann. Die Ironie der Geschichte ist, dass das Projekt zunächst unter dem Namen Nupedia versuchte, Lexikonartikel in einem aufwendigen Redaktionsprozess durch Experten erstellen zu lassen. Auf diese Weise wurden jedoch nicht einmal 30 Artikel innerhalb von 2 Jahren fertiggestellt. Wikipedia war zunächst nur für die Entwürfe vorgesehen und wurde quasi durch einen Betriebsunfall zum tragenden System als der Hauptserver von Nupedia für einige Zeit ausfiel. Der Erfolg ist Legende und die redaktionell gesteuerte Qualitätssicherung nicht mehr der Königsweg. Dass die kollektive Schaffenskraft tatsächlich zu qualitativ hochwertigen Ergebnissen führt, wird als „Wisdom of crowds“ oder „Weisheit der Massen“ bezeichnet.

Auch bei Konferenzen und wissenschaftlichen Tagungen erleben wir die Veränderungen durch eine neue Kultur der Selbstorganisation. Statt wohlstrukturierter Programme, bei denen ein Programmkomitee die eingereichten Beiträge begutachtet und den ausgewählten Vorträgen eine fixe Zeitscheibe für die Frontalpräsentation zuweist, finden wir nun barcamps, open space Veranstaltungen und sogenanntes unconferencing. Diese neuen Formate zeichnen sich durch Partizipation aller Teilnehmer aus und das beginnt bereits bei der Programmgestaltung. Nur was von aktuellem Interesse ist, kommt auf die Agenda und wer etwas präsentieren will, muss nicht mit seiner Powerpoint-Sammlung anreisen, denn Diskussion und Interaktion sind die wesentlichen Elemente für den Wissensaustausch. Zum Ärger der etablierten Veranstalter sind diese selbstorganisierten Treffen erheblich kostengünstiger als konventionelle Konferenzen.

Die neue Devise könnte also lauten: „Schafft günstige Bedingungen für das Auftreten von Selbstorganisation, damit sich die Eigendynamik entfalten kann“. Aber was genau bedeutet das? Selbstorganisation kann nur dann stattfinden, wenn ein System energetisch angeregt – also in Bewegung ist. Kontrolle verhindert Freiräume und Bewegungsspielräume und führt daher zum genauen Gegenteil: Abseits der genormten Abläufe trifft man allerorts auf Lähmungserscheinungen in Form von nicht-zuständig-sein, sich-nicht-trauen oder leider-nicht-dürfen. Kontrollmaßnahmen spiegeln ein institutionalisiertes Misstrauen wider mit der Botschaft: "Ich glaube nicht an deine Leistungsbereitschaft!" Jeder steht präventiv unter Verdacht, ein arbeitsscheues Wiesel zu sein. Die Kultur der Selbstorganisation geht davon aus, dass jemand motiviert ist, sinnvolle Arbeit zu leisten statt ein minutiöses Reporting über jeden geleisteten Handgriff zu erstellen. Es ist ein Verdienst von

Reinhard Sprenger, in seinen Büchern Vertrauen für die Wirtschaft als Erfolgsfaktor sichtbar gemacht zu haben: Wenn Beziehungen vertrauensvoll sind, ist dies die Basis für schnelle Kommunikation, breiten Informationsfluss und regen Wissensaustausch.

Die moderne Organisation als selbstgesteuertes soziales System

Wie kann eine moderne Organisation in der Zukunft aussehen, wenn sie mehr auf Selbstorganisation vertraut? Aus der Zeit der Industrialisierung wirkt noch die Sichtweise nach, eine Organisation mit einer Maschine zu vergleichen. Druck und Kontrolle sorgten für die Einhaltung vorgegebener Abläufe, die top-down in der Hierarchie durchgesetzt wurden. Im Wissenszeitalter werden Organisationen als komplexe, soziale Systeme betrachtet, die aus Menschen mit Verstand und Gefühl gebildet werden. Diese Menschen wollen nicht manipuliert oder instrumentalisiert werden, sondern möchten ihr Talent und ihre Kreativität leben. Das Vertrauen in die Mitarbeiter und ihre Fähigkeit zur Selbstorganisation sorgt für hohe Flexibilität und Innovationsbereitschaft. Steuerung findet nach wie vor statt, aber es ist eine dezentral verteilte und häufig rollierende Steuerung.

Man kann sich das mit dem Vergleich zwischen Orchester und Jazz-Combo illustrieren, ein Bild, das Peter Drucker bereits 1993 in seinem Buch über die postkapitalistische Gesellschaft verwendete: Ein Orchester spielt ein vorgegebenes Stück vom Notenblatt und wird zentral vom Dirigenten koordiniert. Natürlich weiß man, dass ein Orchester auch ohne Dirigent spielen könnte, aber mit gilt als sicherer. Die Jazzmusiker spielen innerhalb eines vorgegebenen Rahmens, der individuell und situativ neu ausgestaltet werden kann. In einer Jazz-Combo wird das Verhalten anderer sofort aufgegriffen und das eigene Verhalten angepasst. Die instrumentale Kompetenz der Musiker in beiden „Organisationsformen“ unterscheidet sich wenig. Aber die Improvisationskunst jenseits des Notenblattes ist die Stärke der Combo. Der Grund, warum Jazz-Combos selten mehr als neun Musiker haben, liegt in der Notwendigkeit des unmittelbaren Kontakts untereinander. Wir treffen hier wieder auf die Miller'sche Zahl 7+-2 aus der Kognitionspsychologie. Eine Organisation, die nach dem Modell einer Jazz-Combo arbeitet, würde aus vielen vernetzten Teams bestehen, die als Mikrosystem eines (virtuellen) Unternehmens wirken. Diese Teams mit maximal neun Mitgliedern repräsentieren gemeinsam eine arbeitsteilige Kompetenz des Unternehmens. Die selbstorganisierten Mikrosysteme sind eingebettet in den Rahmen eines Makrosystems mit übergeordneten, langfristigen Zielen und Werten, z.B. in Bezug auf (über)Lebensfähigkeit, Integrität und Selbstverständnis. Dabei sind die Grenzen zwischen einer autonomen Selbstorganisation und einer übergeordneten, gemeinsamen Planung fließend. Damit die flexiblen Mikrosysteme nicht nur zur lokalen Optimierung neigen, ist ein hoher Vernetzungsgrad unter den Mikrosystemen erforderlich. Es ist jedoch gar nicht das Ziel, ein globales Optimum zu erreichen, denn ein komplexes System überlebt nicht durch Optimierung, sondern durch Vielfalt. Diese Vielfalt dient der Sicherheit und Risikominimierung. „Dynamische Stabilität“ bzw. ein „instabiles Gleichgewicht“, das sich ständig neu ausbalanciert, sind die Leitmotive des systeminternen Regelungssystems. Die Rückkopplungsfunktion des Regelsystems erfolgt zum großen Teil durch soziale Kontrolle und Selbstkontrolle. Die Selbstkontrolle dabei, dass Denken, Reden und Handeln klar, kongruent und konsequent sind, machen die Mitwirkenden authentisch. Damit entsteht ein hybrides Organisationsmodell, das sowohl Elemente einer idealtypischen Selbstregulation enthält, aber dennoch nicht frei von Regeln ist. Die Regeln werden nicht von zentraler Stelle aus durchgesteuert, sondern dienen als Orientierung oder Leitplanken auf dem Weg zu einem langfristigen, gemeinsamen Ziel.

Es geht also nicht darum, die Tradition von Regeln und Struktur zu verneinen und der Selbstorganisation die Magie der erfolgreichen Selbsterneuerung zu verleihen. Es geht einmal mehr um ein sowohl-als-auch: verwurzelt sein und Flügel haben.