

Grenzen der Steuerung: Umgang mit Komplexität und Selbstorganisation

Referat für die KFH-Tagung „Kommunikation von Fachhochschulen“

Luzern, 23./24. November 2006

Sehr geehrte Damen und Herren

Kennen Sie die Lerninhalte im Modul Rechnungswesen? Wissen Sie, wie die Sekretärin die Anmeldungen der Kursteilnehmer verwaltet? Haben Sie das Protokoll der letzten Bachelorkonferenz gelesen? – Ich auch nicht. Niemand von uns überblickt seine ganze Schule, kennt alle Dokumente und Abläufe, und trotzdem läuft der Laden. Diese paradox anmutende Feststellung, dass keine einzige Person ein Unternehmen von der Grösse einer Fachhochschule überblickt und die Organisation trotzdem funktioniert, steht am Ausgangspunkt der folgenden Überlegungen.

Komplexität

Komplexität ist ein Begriff aus der Systemtheorie. Die Systemtheorie begreift eine Organisation als soziales System, das heisst als abgrenzbarer Verbund miteinander interagierender Variablen. Auf der materiellen Ebene sind diese Variablen Gebäude, Geräte, Dokumente und Menschen; auf der ideellen Ebene sind es Normen, Werte, Überzeugungen, Interpretationen der Welt; und auf der interaktiven Ebene sind es Handlungs- und Kommunikationsmuster. Soziale Systeme werden durch Kommunikation hervorgebracht – dieses Gebäude wird dadurch zur HSU, dass wir es so bezeichnen –, von anderen Systemen abgegrenzt – wir sind nicht die Universität Luzern –, in ihrem Funktionieren aufrecht erhalten – ich bekomme schriftlich einen Stundenplan zugeteilt –, und mit einer Identität versehen – das Logo auf der Einladung.

Komplexität bedeutet nun, dass das soziale System Organisation aus so vielen Variablen besteht, die untereinander durch so viel kausale Beziehungen sowie positive und negative Rückkoppelungsschleifen miteinander verbunden sind, dass niemand das Ganze überblicken und verstehen kann. Entsprechend kann auch niemand ein System vollständig planen oder steuern. Keiner vermag vorauszusehen, welche Auswirkungen ein bestimmter Input am anderen Ende des Systems haben wird. So musste man zum Beispiel feststellen, dass Grossraumbüros, die man eingeführt hatte, um die Kommunikation zwischen den Angestellten zu verbessern, als unerwünschten Nebeneffekt die stressbedingten Fehlzeiten nach oben schnellen liessen.

Obwohl soziale Systeme aufgrund ihrer Komplexität also nicht steuerbar sind, funktionieren sie. Sie erhalten sich selber, und hier kommt der Begriff der Selbstorganisation ins Spiel.

Selbstorganisation

Mit Selbstorganisation bezeichnet man all jene spontanen Prozesse, die dafür sorgen, dass ein System eine Ordnung bekommt und aufrechterhalten bleibt. Dazu gehört auch, dass das System auf Änderungen von innen und aussen reagieren kann, flexibel bleibt und einen neuen Gleichgewichtszustand findet. Selbstorganisation bedeutet auf theoretischer Ebene also nicht, dass sich die Akteure in einer Organisation selber organisieren, sondern sie ist eine Eigenschaft des Systems selber.

Theorie der Strukturierung

Aber wie geschieht diese spontane Ordnung und diese Selbststabilisierung konkret? Handeln und reagieren kann ja nicht das System als solches (da bin ich anderer Meinung als Luhmann), sondern nur die in ihm eingebetteten Akteure. Hier ist die Theorie der Strukturierung von Anthony Giddens hilfreich. Auf die alte Frage, ob unser Handeln durch die gesellschaftlichen bzw. organisationalen Strukturen determiniert ist, oder ob wir durch unser autonomes Handeln organisationale Strukturen schaffen, antwortet Giddens mit weder noch bzw. sowohl als auch. Organisationsstrukturen, aber auch Routinen, Regeln und geteilte Normen prägen unser Handeln, machen uns handlungsfähig, lenken unser Handeln in bestimmte Bahnen und setzen ihm Grenzen. Gleichzeitig existieren Strukturen nur so lange, als wir sie durch unser Handeln reproduzieren und bestätigen. Regeln und Routinen sorgen demnach für die Stabilität der Organisation. Zu viele Regeln lassen die Organisation erstarren und verhindern ihre Anpassung an neue Umstände. Durch das Durchbrechen von Routinen oder durch das Schaffen neuer Regeln können die Strukturen gezielt geändert werden.

Es sind also letztlich die handelnden Mitglieder der Organisation, die die Organisation aufrechterhalten, indem sie sich an die gerade gültigen Regeln und an geteilte Normen und Routinen halten. Die Mitglieder der Organisation halten diese aber auch dann aufrecht, wenn Unvorhergesehenes auftritt, das durch die bestehenden Regeln nicht abgedeckt ist. Sie tun dies, indem sie ad hoc allein oder gemeinsam Lösungen aushandeln und Entscheidungen treffen. Die Funktionstüchtigkeit, die Anpassungsfähigkeit und die Flexibilität einer Organisation hängen ganz entscheidend von solchen dezentral getroffenen Entscheidungen ab.

Für die Akteure bedeutet dies, dass sie über eine hohe Ambiguitätstoleranz verfügen und fähig sein müssen, mit unstrukturierten Situationen umzugehen und mit den anderen auf kommunikativem Weg Lösungen auszuhandeln. Dazu gibt es eine interessante Studie aus Österreich, in welcher der Autor zum Schluss kommt, dass das von ihm untersuchte Informatikunternehmen nicht deswegen so erfolgreich ist, weil es besonders gut strukturiert und organisiert wäre, sondern im Gegenteil, weil es so wenige Regeln gibt, weil die Besprechungen scheinbar chaotisch verlaufen und die Mitarbeiter gezwungen, aber auch fähig sind, mit den sich ständig ändernden Wünschen der Kunden umzugehen. Da kommen auch „verbotene“ Lösungen zum Zug, wenn zum Beispiel ein für Kunde A bestimmtes Kabel kurzerhand bei Kunde B eingebaut wird, wofür das ganze Bestellwesen über den Haufen geworfen wird.

Selbstorganisation und Führung

Was bedeuten die Phänomene Komplexität und Selbstorganisation in sozialen Systemen nun für die Führung einer Organisation wie eine Fachhochschule? Sie bedeuten erstens, dass man sich radikal von der Vorstellung und dem Wunsch verabschiedet, man könne in einer Organisation alles regeln, und sich von dem inneren Reflex befreit, auf unstrukturierte Situationen mit der Einführung immer neuer Regeln, Formulare und Informationsmittel zu reagieren. Sie bedeuten zweitens, dass man Vertrauen entwickelt; Vertrauen in die Selbstregulationsfähigkeit des ganzen Systems Schule und Vertrauen in die einzelnen Mitarbeitenden, die fähig sind, dezentral und autonom sich zu organisieren und die richtigen Entscheide zu treffen.

Selbstorganisation und Interne Kommunikation

Was bedeuten die Phänomene Komplexität und Selbstorganisation in sozialen Systemen für die Interne Kommunikation, die uns hier interessiert? Interne Kommunikation bedeutet unter den vorgestellten Prämissen nicht, dass man Informationen aus der Schulleitung von oben nach unten verteilt oder dass man Visionen und anzustrebende Ziele unter die Leute bringt, was normalerweise als Zweck einer strategisch verstandenen Internen Kommunikation formuliert wird. Karl Weick formuliert es ganz provokativ: Damit ein soziales System funktioniert, braucht es keine gemeinsamen Ziele; alles, was es braucht, sind aufeinander abgestimmte Handlungen.

Ein Beispiel: Ich stelle als Modulleiterin die Prüfungen zusammen und bitte meine KollegInnen um Vorschläge für Prüfungsaufgaben. Wenn mir jetzt Kollegin K. ihren Vorschlag pünktlich abliefern kann, kann es mir völlig egal sein, aus welchen Motiven sie dies tut, ob aus Pflichtbewusstsein, weil sie bei mir einen guten Eindruck hinterlassen will, weil sie ihre Studierenden mit einer auf den eigenen Unterricht abgestimmten Aufgabe bevorteilen will. Ihre Ziele können völlig egoistisch sein und müssen sich mit meinen Zielen oder denen der Schule nicht decken, wenn sie nur ihre Aufgabe pünktlich abliefern.

Aufgabe der Internen Kommunikation ist es also nicht, gemeinsame Visionen zu entwickeln, Ziele zu setzen, ein Wir-Gefühl zu schaffen oder die Leute zu motivieren, wie es in den Lehrbüchern so schön heisst. Aufgabe der Internen Kommunikation ist es, die Mitarbeitenden zum Funktionieren zu bringen, indem man ihnen genau jene Informationen liefert, genau jene Dialogmöglichkeiten verschafft und genau jene Sozialkontakte ermöglicht, die sie zum individuellen, autonomen Funktionieren brauchen. Dazu braucht es erstens das Vertrauen, dass Mitarbeitende funktionieren wollen. Schauen Sie sie an: Die setzen Himmel und Hölle in Bewegung, um an eine benötigte Information zu kommen, und ebenso wehren sie sich mit Händen und Füßen gegen aufgedrückte Informationen, die sie nicht zu brauchen glauben. Zweitens müssen wir in Erfahrung bringen, *was* sie zum Funktionieren brauchen. Und drittens müssen wir wissen, *wie* unsere Mitarbeitenden funktionieren, wie sie sich an unserer Schule orientieren, wie sie mit Informationen umgehen, wie sie miteinander kommunizieren.

Und genau darüber ist furchtbar wenig bekannt. Welche Informationen werden von den Mitarbeitenden rezipiert, verarbeitet, weitergeleitet, ignoriert, vernichtet, produziert, verteilt, aktiv gesucht? Wer kommuniziert mit wem, über welches Medium, über welche Themen? Um das herauszufinden, habe ich an unserer Schule eine empirische Studie zum Informations- und Kommunikationsverhalten unserer Mitarbeitenden durchgeführt.

Projekt Kommunikationsverhalten

Ich habe vier Mitarbeitende – einen Dozenten, einen wissenschaftlichen Mitarbeiter, einen Competence Center-Leiter und einen administrativen Mitarbeiter – je einen Tag lang stumm begleitet und alle ihre Kommunikationsaktivitäten protokolliert. Anschliessend habe ich mit jedem ein Tiefeninterview geführt. Ich stelle Ihnen ausgewählte Resultate aus dieser Studie vor, die in unserem Zusammenhang von Interesse sind, und leite daraus die Erkenntnisse und Empfehlungen für Ihre Arbeit der Internen Kommunikation ab.

1.) Kommunikation = Arbeit

Im Alltagsverständnis pflegen wir oft einen Gegensatz zwischen Arbeiten und Kommunizieren: „Lifere statt lafere“ heisst das Sprichwort. Dieser Gegensatz wird auch in der wissenschaftlichen Literatur zur Unternehmenskommunikation gepflegt, wenn es zum Beispiel heisst, Kommunikation diene der Koordination der Arbeit. In einer Wissensorganisation wie einer Fachhochschule ist diese Unterscheidung natürlich Unsinn. Forschen und Unterrichten sind genuin kommunikative Tätigkeiten, die da bestehen aus Lesen, schreiben, Präsentationen halten, Unterrichtsgespräche führen usw.

Auch die von mir begleiteten Personen waren fast ausschliesslich mit Schreiben, Lesen und Reden beschäftigt, und bei allen nahm die Zeit, die sie mit mündlichem Kommunizieren verbrachten, mehr Raum ein als die stille Beschäftigung am Computer. Als tragend für das Funktionieren der Schule erwiesen sich Zweiergespräche. Hier werden die konzeptionellen Arbeiten in Bezug auf laufende und geplante Projekte vorgenommen, hier werden die notwendigen Informationen und Informationsquellen (insbesondere wichtige Kontaktpersonen) ausgetauscht, hier werden Daten diskutiert, Weichen gestellt, Lösungen gesucht, Entscheide getroffen. Diese Zweiergespräche lösen oft eine Fülle weiterer Kommunikationsaktivitäten aus: Die erwähnten Personen werden kontaktiert, versprochene Unterlagen werden verschickt usw. Man darf sagen, dass in den Zweiergesprächen sowie in der daran anschliessenden Einzelarbeit die "eigentliche" Arbeit an der Fachhochschule stattfindet – vom Unterricht einmal abgesehen.

Sitzungen mit mehr als zwei Personen werden weniger zum Entwickeln von Ideen und Diskutieren verwendet, sondern sind eher Plattformen für den reinen Informationsaustausch. Die Gefühle gegenüber solchen Sitzungen sind ambivalent: Einerseits kommt man ohne sie nicht aus, andererseits empfinden viele sie als langweilige Zeitfresser.

Für die Interne Kommunikation heisst das: Die Mitarbeitenden brauchen Gelegenheit zum Dialog, zum Austausch zu zweit oder zu dritt. Das muss ihnen nicht verordnet werden, sondern ermöglicht, und zwar dadurch, dass man ihnen erstens ungestörte Räume und Tische für solche Besprechungen zur Verfügung stellt – die sind bei uns zum Beispiel oft nicht vorhanden – und zweitens die notwendige Zeit einräumt, und das ist ein Faktor, der durch die heutige Zeiterfassungswut und Kontrollitis ernsthaft in Frage gestellt ist.

2.) Die Aufgaben bestimmen das Kommunikationsverhalten

Frage ich nach den Faktoren, die das Informations- und Kommunikationsverhalten der Angestellten beeinflussen und prägen, so stellten sich in meiner Untersuchung die konkreten Aufgaben als klar wichtigster Faktor heraus. Die anstehenden Aufgaben – ob Unterricht zu einem bestimmten Thema oder ein Forschungsprojekt – entscheiden darüber, welche Informationen aktiv gesucht werden, (im Intranet, im Internet, in der Bibliothek, bei den Kollegen), welche Informationen aus den offiziellen Schulmitteilungen zur Kenntnis genommen werden, und vor allem, welche KollegInnen kontaktiert werden. Es wurde ganz deutlich, dass die Netzwerke den Aufgaben folgen, nicht umgekehrt. Die Mitarbeitenden betreiben kein Networking auf Vorrat, sondern sie nehmen dann mit anderen Personen auf – bekannten wie unbekannt, internen wie externen – wenn es die Aufgabe verlangt. Innerhalb solcher bestehenden Arbeitsteams entstehen dann teilweise Freundschaften, die bis ins Privatleben reichen.

Für die Interne Kommunikation bedeutet dies: 1. Man soll nicht versuchen, den Mitarbeitenden irgendwelche Informationen aufzudrücken, die sie für die laufende Arbeit nicht brauchen, aber alles unternehmen, dass sie das, was sie jetzt gerade brauchen, finden. Das bedeutet: Selbsterklärende Datenverzeichnisse auf den Laufwerken, ein klar strukturiertes Intranet, interne Printprodukte, deren Inhalte sich leicht überfliegen und sortieren lassen. 2. Wenn man die Mitarbeitenden zusammenbringen will, auch abteilungsübergreifend, sollte man nicht zu viel Hoffnung in Mitarbeiterzeitungen und soziale Anlässe setzen, sondern ihnen gemeinsam etwas zu tun geben.

3.) Architektur und Sitzplatz bestimmen das Kommunikationsgeschehen

Den zweitgrössten Einfluss auf das Kommunikationsgeschehen hatte zu meiner eigenen Überraschung die Architektur und damit verbunden die Platzierung der Mitarbeitenden in den Büros. Es ist absolut entscheidend, wer mit wem im Büro sitzt, denn es sind diese Personen, die dauernd miteinander kommunizieren, sich gegenseitig Fragen stellen, von ihren Projekten erzählen, Informationen austauschen, bei Computerproblemen helfen, Kontakte vermitteln und nicht zuletzt als emotionaler Blitzableiter dienen. Nachbarbüros werden noch persönlich aufgesucht, insbesondere wenn mit offenen Türen gearbeitet wird, aber ein Korridor von 50m ist bereits zu viel, da greift man zum Telefon oder schickt eine Mail. Das obere Stockwerk ist schon sehr weit weg, und Kontakte zu Personen, die in einem anderen Gebäude arbeiten, existieren so gut wie nicht.

Mehrpersonenbüros fördern die Kommunikation unter den Bewohnern, aber bereits bei drei Personen sind die gegenseitigen Störungen so gross, dass die Mitarbeitenden sich nicht mehr richtig konzentrieren können. Alle berichten, sie würden konzeptionelle Arbeiten in einem anderen Raum oder zu Hause ausführen. Im beobachteten Grossraum-Sekretariat betrug die längste ungestörte Arbeitsphase 12 Minuten, und das während der Semesterferien.

Für die Interne Kommunikation bedeutet dies: Die Wahl und Einrichtung der Gebäude sollte nicht Politikern und Architekten überlassen werden, sondern von den Anforderungen der Schule her vorgenommen werden. Und: Wer mit wem in welches Büro gesetzt wird, sollte nicht dem Zufall überlassen werden, sondern von den Aufgaben und von der persönlichen Sympathie her bestimmt sein. Und: Grossraumbüros sind eine fragwürdige Einrichtung.

4.) Informationen laufen über Personen

Am untersuchten Institut existieren viele elektronische und papierene Informationsquellen. Beobachtung und Interviews zeigten jedoch, dass die Kollegen die erste Anlaufstelle für Auskünfte jeder Art sind, von der Suche nach Kopierfolien über Fragen zum Outlook bis zur Suche von Formularen und Dokumenten aller Art. Dabei gehen die Beobachteten in konzentrischen Kreisen vor: Zuerst wird der Pultnachbar angegangen, dann die Kollegin im Nachbarbüro, wenn das nicht fruchtet, geht man ins Sekretariat oder ruft dort an, zuletzt kommen Fachkollegen in weiter entfernten Büros oder Gebäuden zum Zug. In den elektronischen und papierenen Unterlagen suchen die Mitarbeitenden die benötigten Informationen nur dann selber, wenn sie genau wissen, wo diese sind, oder wenn sie sich mindestens eine gute Chance ausrechnen, sie zu finden. Die eigentliche Informationsdrehscheibe ist ganz klar Sekretariat. Die Sekretärinnen sind oft jene, die die Hunde zuletzt beißen, das heisst, sie müssen dann die gesuchten Formulare, Personen und Dateien finden.

Für die Interne Kommunikation bedeutet dies: Erstens sollte man viel Zeit in die Einarbeitung der Sekretärinnen investieren und dafür sorgen, dass diese guten Seelen der Schule erhalten bleiben. Ein alter Hase im Sekretariat ist mehr wert als jedes Intranet. Zweitens sollte man dafür sorgen, dass die Mitarbeitenden einander kennen und wissen, wo welches Know-how sitzt: Wer kennt sich mit Excel am besten aus? Wer überschaut die Bibliothek und weiss, wie man neue Bücher bestellt? Wer hat schon mündliche Prüfungen abgenommen und kann einen beraten? Wer ist der Marketingprofi? usw. Zu diesem Zweck muss man sich genau überlegen, wie man neue Mitarbeiter einführt und bekannt macht. Ich meine, es lohnt sich mehr, in die Menschen und deren gegenseitige Vernetzung zu investieren als in elektronische Datenfriedhöfe.

5.) Info-Mails aus der Schulleitung am beliebtesten

Die Interviews haben gezeigt, dass die offiziellen Mitteilungen der Schule nur äusserst selektiv rezipiert werden. Die Mitarbeiterzeitung wird von den meisten nur überflogen, die Zeitung der Fachhochschule Zentralschweiz, der Dachorganisation, war zum Teil nicht einmal bekannt, Protokolle im Outlook werden nicht nachgelesen, Anschläge am Schwarzen Brett werden kaum zur Kenntnis genommen, mündliche Informationsveranstaltungen nur besucht, wenn man ohnehin da ist – Informationen, die nicht auf das explizite Interesse der Mitarbeitenden stossen, haben einen schweren Stand.

Am beliebtesten waren kurze Infomails aus der Instituts- bzw. Schulleitung, in denen die allerwichtigsten Informationen knapp zusammengefasst sind, verbunden mit einem Link auf weiterführende Informationen und Originaldokumente für die besonders Interessierten. Dabei interessierten vor allem Themen, die die Zukunft betreffen, gegenwärtig zum Beispiel die Entwicklung der Masterstudiengänge.

Für die Interne Kommunikation bedeutet dies: Die Menge der vermittelten Informationen und die Zahl der Medien sollten gering gehalten werden. Inhaltlich ist der Fokus auf Zukünftiges zu richten, auf Budget, Strategie, Planung, Stand der Anmeldungen etc., nicht auf Vergangenes wie Berichte von abgeschlossenen Projekten, Diplomfeiern und Exkursionen. Und von der Form her sollten die Informationen so aufbereitet sein, dass sie einen unterschiedlich tiefen Zugriff erlauben: Schlagzeilen, Zusammenfassungen, weiterführende Informationen, Originaldokumente. Das Bild dafür ist die Informationspyramide.

6.) Persönliche Bedürfnisse entscheiden mit

Ein letzter Punkt: Kommunikation spielt sich zwischen Menschen ab, nicht nur die mündliche, sondern auch die schriftliche. Menschen haben unterschiedliche Bedürfnisse, individuelle Routinen, verschiedene Schwächen und Stärken. Der eine organisiert alle beruflichen Kontakte über sein Handy, der andere gibt seine Handynummer nur an Freunde heraus. Die alleinstehende Mitarbeiterin geht immer zur gemeinsamen Pause, der geplagte Familienvater braucht die Pause, um endlich einmal in Ruhe seine privaten E-mails zu lesen. Der eine würde heikle Angelegenheiten niemals per E-mail ansprechen, die andere schickt gerade bei heiklen Angelegenheiten zuerst ein E-mail und fällt nicht mit der telefonischen Tür ins Haus. Die einen berichten von sich aus alles, was läuft, anderen muss man die Würmer aus der Nase ziehen. Ein Faktor zog sich jedoch wie ein roter Faden durch die Beobachtungen: Zeitmangel, schlecht erreichbare Vorgesetzte und Hektik sind Kommunikationskiller.

Für die Interne Kommunikation bedeutet dies: Damit die Mitarbeitenden sich wohl fühlen und funktionieren können, brauchen sie einen gewissen Spielraum. Einen organisatorischen Spielraum, was die Gestaltung der eigenen Arbeit und die Wahl der Kommunikationsmedien anbelangt, und einen zeitlichen Spielraum, der spontane Gespräche zulässt, Vorgesetzte ansprechbar macht und Hektik verhindert.

Schlusswort

Fachhochschulen sind komplexe soziale Systeme, die von niemandem zu 100% überblickt und gesteuert werden können. Das Phänomen der Selbstorganisation sorgt dafür, dass das System stabil und anpassungsfähig zugleich bleibt. Selbstorganisation lebt von dezentral getroffenen Entscheidungen autonom handelnder Akteure. Im Falle von Fachhochschulen sind die Akteure alles überdurchschnittlich qualifizierte Mitarbeitende, denen man das Vertrauen zukommen lassen darf, dass sie dazu fähig und motiviert sind, anspruchsvolle Aufgaben in einem komplexen Umfeld selbständig wahrzunehmen. Die Interne Kommunikation hat die Aufgabe, den Mitarbeitenden den Zugang leicht zu machen zu genau den Informationen und sozialen Kontakten, die sie brauchen. Von den Mitarbeitenden und ihren Aufgaben her muss gefragt werden, welche Gebäude, welche Infrastruktur, welche Kommunikationsmittel, welche Dokumente und welche persönlichen Kontakte und Veranstaltungen wir brauchen. Es lohnt sich, dazu das konkrete Kommunikationsverhalten im eigenen Hause empirisch zu erheben und die Bedürfnisse genau abzuklären.