

6. Motivation, Information, Organisation

Viele, aus vorindustrieller Zeit übernommene Verhaltensregulationen, die die soziotechnischen Systeme stabilisieren sollten, wirken heute retardierend. Gewohnheit, Angst vor Neuem und Privilegsicherung schützen diese Regulationen vor Änderung. Es sind deshalb akzelerierende Verhaltensregulationen zu erfinden, auf ihre Wirksamkeit zu prüfen und institutionell den soziotechnischen Systemen einzufügen. Neue Formen des Rollenwechsels in verschiedenen Entscheidungssituationen sind einzuüben. Es werden taktische und strategische Entscheidungssituationen unterschieden.

Planen heißt, methodisch in die Zukunft eingreifen. Art und Anzahl der einzelnen Tätigkeiten sowie ihre Abhängigkeiten untereinander müssen bekannt sein. Die Komplexität rührt daher, daß an einer Aufgabe mehr als ein Fachaspekt beteiligt sein muß, um den zu lösenden Problemen gerecht zu werden.

Planung soll die Leistung von Systemen steigern. Leistung ist aber nicht meßbar; ganz allgemein kann man dazu sagen, daß Leistung das Erreichen eines sozial anerkannten Zieles bedeutet. Ob dieses eintritt, ist auch durch einen sozialen Wertekatalog, eine Ideologie bedingt.

Ein Organisator soll an eine bestehende Ideologie und an bestehende Organisations- und Kommunikationsformen anknüpfen. Er soll die bestehenden Verhältnisse analysieren, sie aber nicht kopieren, sondern stetig in Frage stellen: Planen heißt primär Planen der Planung: es ist ein zielorientierter Vorgang, mit Hilfe dessen versucht wird, Ziele abzustecken. Erst nach dieser Phase ist Planen wegorientiert: sucht nach Mitteln und Wegen, um die gesteckten Ziele zu realisieren.

Dieser Vorgang kostet Zeit und Geld. Ein armes System muß schnell entscheiden können und ist auf Improvisieren angewiesen. Aus ökonomischen Gründen ist die Zeitspanne bis zum Handeln kurz, und es kann daher nur über wenige Informationen verfügen. Die Ideologie dieses Systems ist mit dieser faktischen Notwendigkeit im Einklang. Die Ideologie hat instrumentellen Charakter: Entschlußfreudigkeit und Mut zur Initiative werden zu Tugenden erklärt. Ein reiches System ist imstande, die Zeitspanne bis zum Handlungsbeginn zu verlängern und während der längeren Periode vor dem Entscheiden viele Informationen zu sammeln: es hat die Möglichkeit zu planen.

Von allen Situationen, die zum Handeln auffordern, kann also nur ein Teil durch Planung bewältigt werden:

		verfügbare Informationen	
		wenige	viele
Zeitspanne bis zum Handlungsbeginn	kurz	A	B
	lang	C	D Planung

Erläuterung:

- A: Situationen, die Sofortentscheidungen verlangen
 - B: Konferenz-Situationen
 - C: Situationen, die z.B. eine Delegation des Entscheidungsrechtes an untergeordnete Instanzen erlauben
 - D: Situationen, die komplexes Planen erlauben; strategische Entscheidungssituationen
- } taktische Entscheidungssituationen

Häufig aber bleibt eine Gelegenheit zum Planen unausgenutzt, da sie am Kostendenken scheitert. Dazu einige Ausführungen:

Kostendenken neigt dazu, den Preis der verschiedenen Tätigkeiten fixieren zu wollen. Dies ist ein ziemlich mühseliger Aufwand, der zwar notwendig, aber von untergeordneter Bedeutung ist. Eine Organisation ist eine Zusammenballung von Aktivitäten, die Möglichkeiten eröffnet, die weit über die Grenzen des Einzelnen hinausgehen.

Die dabei eingehende geistige Energie ist nicht meßbar, ebensowenig das Resultat des Kooperierens. Das heißt; daß das wirkliche Geschehen nicht an Hand von Kostenzahlen abgebildet werden kann. Wenn zwischen Abteilungen keine Kooperation stattfindet, wird der Gesamterfolg geringer sein; der Gesamterfolg kann nicht an den Kosten abgelesen werden, da diese gleich oder sogar höher sein können. Dazu kommt, daß Kostenrechnungen unumgänglich auf die Vergangenheit ausgerichtet sind, da sie nur mit einem time-lag "fest"-gestellt werden können.

Das Kostendenken ist konservativ, es beraubt sich der Ausnutzung der Möglichkeiten des Kooperierens, des komplexen Planens auf die Zukunft hin. Es läuft auf Bequemlichkeit hinaus: nur die Routinen sind zu verbilligen, ansonsten ändert sich nichts. Ein dynamisches Denken ist un bequem, weil es zum Lernen zwingt, d.h. zum Anpassen von Handlungen an neuartige Situationen.

7. Instanzen, die die Wandlungsfähigkeit der soziotechnischen Systeme verbessern sollen.

In einem gegebenen und nicht infragegestellten Wertesystem sind in taktischen Entscheidungssituationen Hierarchien, die billigste Organisationsform, um die Aktionsfähigkeit eines soziotechnischen Systems bei Handlungsdruck sicherzustellen. Dieser Vorteil wird in einer sich schnell wandelnden Umwelt zu einem gefährlichen Nachteil: Anpassung kommt durch Krise und Krieg zustande. Neben den hierarchischen, für repetitive Vollzüge durchaus geeigneten Organisationsstrukturen sind andere zu entwickeln zum Finden langfristiger komplexer Ziele. Als bereits erprobte Methode gilt Teamarbeit, die jedoch nur in der Kleingruppe (2-5) praktiziert werden kann. Jedes Team wird mit dem soziotechnischen System, für das es plant, durch 3 - sporadisch wirksam werdende - Planungsinstanzen verbunden. Das Team selbst arbeitet voll zeitlich. Es löst sich auf, wenn die Aufgabe, die sich das Team in der Einarbeitungsphase selbst stellt, von allen Beteiligten als "befriedigend" gelöst gilt. Als praktische "Lebenszeit" für ein Team gelten 6 - 18 Monate. Weitete sich die Aufgabe über die Leistungskapazität eines Teams aus, so sind weitere zu bilden, die zwar selbständig arbeiten, auch über eigene Planungsinstanzen verfügen, mit dem Ausgangsteam jedoch "vermascht" werden. So entsteht ein vermaschter, fluktuierender Teamkomplex. Die Planer rekrutieren sich aus dem Vollzugsapparat. Der während jeder Planung auftretende Lernbedarf wird von Lehrorganisatoren ermittelt und mit Hilfe einer "Fliegenden Akademie" gedeckt. Das eindimensionale Aufstiegsystem wird erweitert zum revolvierenden Planungs-Vollzugssystem. Planen wird so zum systematischen Lernen an konkreten Aufgaben. Die spezielle Vor- und Weiterbil-