

AUTONOMIE UND DER WUNSCH DER SELBSTWIRKSAMKEIT

Ich habe zuvor den Managertypus des Machers beschrieben, der Dinge nach vorne treibt, und – wenn die Mitarbeiter zu langsam sind – sich gerne auch mal selbst drum kümmert. Nebenbei bemerkt: Das ist natürlich ein überzeichneter Typ eines Managers. Selbstverständlich gibt es sehr unterschiedliche Manager mit deutlich unterschiedlichen Persönlichkeiten und Verhaltensprofilen. Allen gemeinsam ist jedoch, dass sie etwas bewegen möchten, sonst hätten sie sich nicht auf das Abenteuer und die Belastungen dieses fordernden Jobs eingelassen. Die meisten Führungspersönlichkeiten bringen sich ganz und gar in ihre Aufgabe ein, mit sehr langen Arbeitstagen und einem Einsatz, unter dem meist das Privatleben und die Familie leiden. Man muss nicht so weit gehen zu sagen, dass sie Getriebene sind. Aber sie haben einen sehr starken inneren Antrieb zu gestalten, etwas zu erreichen und Erfolge zu erzielen. Für diese Belohnung nehmen sie große Strapazen auf sich. Es wäre unerträglich für sie zu spüren, dass ihr Handeln keine Wirkung erzeugt. Das Erleben der eigenen Selbstwirksamkeit ist ein großer Motivator und Antreiber.

71

DER WUNSCH NACH SELBSTWIRKSAMKEIT ALS FALLE

Nun haben wir vorhin betrachtet, wie sich das mechanistische vom systemischen Weltbild unterscheidet. Das mechanistische Weltbild ist auf dem Fundament der Selbstwirksamkeit gebaut. Es geht davon aus, dass die eigene Handlung eine gewisse Wirkung erzielt. Das systemische Weltbild dagegen glaubt, dass man zwar Impulse setzen kann, aber die (Aus-)Wirkung des Impulses nicht vorhersagbar ist, weil noch viele weitere Faktoren die Mitspieler im System und damit das Ergebnis beeinflussen. Die eigene Selbstwirksamkeit wird also eingeschränkt, was für Macher psychologisch nicht leicht auszuhalten ist.

Wenn wir ehrlich zu uns sind, müssen wir anerkennen, dass das systemische Weltbild eher dem entspricht, wie sich uns die Welt im 21. Jahrhundert präsentiert. Auch wenn es unserem Wunsch und Bedürfnis nach unmittelbar erlebter Selbstwirksamkeit entgegensteht. Die Systemtheorie hat in den letzten Jahrzehnten in der

Managementlehre an immenser Bedeutung gewonnen. Sie stellt das Fundament vieler Managementpraktiken dar, beispielsweise des Changemanagements.

Wer gemäß dem mechanistischen Weltbild zu starken, direkten Einfluss nimmt, bremst die Selbstorganisation des Systems. Man hat zwar das Gefühl, das Ruder in der Hand zu haben und steuern zu können, zahlt dafür aber einen hohen Preis. Der Preis ist, dass sich die Eigendynamik des Systems verlangsamt, weniger Eigeninitiative der einzelnen Organisationsmitglieder entsteht und Verantwortung an die Führung abgegeben wird. Das sind ungünstige Voraussetzungen für das Agieren in einem immer dynamischer werdenden Wirtschaftsgeschehen. Für das Management gilt es also, eine gute Balance zu finden zwischen persönlichem Einfluss und der Selbstorganisation des Systems.

AUTONOMIE UND DIE ANGST VOR ABHÄNGIGKEITEN

72

Der Druck in Unternehmen ist sehr hoch, ebenso die Anforderungen an jeden Einzelnen. Mitarbeiter und Führungskräfte tun alles, um diesen Anforderungen gerecht zu werden. Jeder für sich gibt sein Bestes und möchte in diesem Engagement nicht ausgebremst werden. Unternehmen haben sich in funktional segmentierten Strukturen organisiert. Jeder Bereich verfolgt unabhängig voneinander seine Ziele und ist bestrebt, so autonom wie möglich zu bleiben. Denn dann kann er eigenmächtig entscheiden und ist nicht abhängig von anderen. Abhängigkeiten werden als Last empfunden, weil sie den eigenen Gestaltungsspielraum einschränken. So entsteht Silodenken.

Autonomie ist jedoch das Gegenteil von Kooperation. Wer wirklich kooperiert, empfindet das Zusammenwirken mit anderen nicht als Abhängigkeit oder Belastung, sondern sieht die Chancen und den Nutzen der Kooperation. Und doch ist das Streben nach Autonomie eine der menschlichsten Eigenschaften. Deswegen möchte ich hier auch nicht sagen: „Seid nicht so egoistisch, dann klappt es auch mit der Kooperation.“

Lassen Sie uns kurz beleuchten, was es mit dem Streben nach Autonomie auf sich hat. Wir sind nun an einem Punkt angelangt, an dem es um sehr grundlegende Bedürfnisse und Verhaltensmuster des Menschen geht. Wenn wir zur Welt kommen, kann man ohne jeden Zweifel behaupten, dass wir abhängige Wesen sind. Im

Gegensatz zu vielen anderen Lebewesen sind wir alleine nicht lebensfähig. Wir sind auf die Liebe und die Nahrung unserer Mutter angewiesen. Zu diesem Zeitpunkt haben wir auch noch kein eigenes Ich entwickelt. Wir sind noch eins mit allem, was uns umgibt. Es gibt keine Trennung zwischen einem Ich und der Außenwelt. In dieser Verbundenheit und diesem Einssein sind wir jedoch ganz auf andere angewiesen. Erst später entwickelt sich ein Ich, und wir werden selbstständig. Wir sind in der Lage, das Außen von uns zu unterscheiden. Dies ist die Trennung aus der Urverbindung mit allem und der erste Schritt in Richtung Autonomie. Wir entwickeln Fähigkeiten, ein Selbstbewusstsein und unser Ego. Den Weg zur eigenständigen Person gehen wir weiter. Und doch bleiben wir immer angewiesen auf soziale Kontakte, Liebe und die Verbindung zu anderen Menschen. Diese Ambivalenz wird uns das ganze Leben lang begleiten: autonom sein und doch verbunden.

Nehmen Sie folgendes Beispiel, das ich dem französischen Soziologen und Berater Francois Dupuy entliehen habe: Ein Mann lebt mit seiner Frau glücklich in einem kleinen Haus. Der Mann ist Fußballfan. Am heutigen Abend ist das Eröffnungsspiel der Champions League, das der Mann unbedingt sehen möchte. Allerdings hat er nun ein Problem: Seine Frau hasst Fußball und möchte gerne einen amerikanischen Spielfilm sehen. Was macht also der Mann? Er kauft einen zweiten Fernseher, damit sowohl er als auch seine Frau die gewünschte Sendung sehen kann. Diese Lösung entspringt dem Wunsch nach Autonomie und hat nichts mit Kooperation zu tun. Das Ehepaar musste sich durch diese Lösung nicht mit einer ressourcensparenden Lösung auseinandersetzen und einen Kompromiss finden. In der Tat wäre das deutlich schwieriger und wahrscheinlich auch konfrontativer geworden als die einfache, wenn auch kostspielige Lösung, einen zweiten Fernseher zu kaufen.

Dieser Drang nach Autonomie zeigt sich auch im Handeln der Mitarbeiter in Unternehmen. Abhängigkeiten werden als bedrohlich wahrgenommen, weil wir auf das Wohlwollen oder die Unterstützung anderer angewiesen sind. Aus der frühen Kindheit wissen wir um den existenziellen Charakter von Abhängigkeit. Deswegen betrachten viele Menschen Eigenständigkeit als Symbol der Stärke und Abhängigkeit hingegen als Zeichen der Schwäche.

In Organisationen wählen wir Strukturen, in denen wir möglichst autonom agieren können. Diese Formen der Zusammenarbeit sind meist aufwändiger und teurer, da Synergien nicht genutzt werden und das Rad an mehreren Stellen des Unternehmens neu erfunden wird. Das Problem ist nur, dass heute kein Kunde

mehr die erhöhten Ressourcen und ineffiziente Arbeitsteilung zahlt. Heute sind Unternehmen durch den Druck des Marktes gezwungen, sich so zu optimieren, dass sie möglichst wenige Ressourcen einsetzen und Redundanzen in der Arbeitsteilung vermeiden. Kooperation wird also zu einem Faktor, der mit darüber entscheidet, ob das Unternehmen am Markt bestehen kann. Es bedeutet gleichzeitig, dass die Zusammenarbeit schwieriger wird. Die Beteiligten müssen sich auseinandersetzen und verhandeln, wie sie gemeinsam ressourcenoptimierte Lösungen finden, ohne die eigenen Bereichsziele und die eigene Autonomie des Handelns zu sehr aufzugeben.

Trotz des existierenden Drangs nach Autonomie belegen Studien, dass wir dann besonders engagiert und motiviert sind, wenn wir in intakten, sozialen Beziehungen eingebunden sind. Wenn also das menschliche Miteinander auch im Unternehmen passt. Es besteht Hoffnung, dass der Drang nach Autonomie erfolgreiche Kooperation nicht per se unmöglich macht. Und doch bleibt es ein ambivalentes Geschehen.

— SPIELE DER KOOPERATION

74

Die Verhaltensökonomie (engl. Behavioral Economics) beschäftigt sich als Teil der Wirtschaftsökonomie mit dem menschlichen Verhalten in wirtschaftlichen Situationen. Es geht darum zu verstehen, unter welchen Konstellationen der Mensch, entgegen der Modellannahme des Homo oeconomicus, also dem reinen Nutzenmaximierer, agiert. Dies ist auch in Bezug auf das Thema Kooperation eine spannende Überlegung. Welche Voraussetzungen müssen gegeben sein, damit wir uns kooperativ verhalten, statt dem Paradigma des Wettbewerbs zu folgen und stets den kurzfristigen Nutzen anzustreben?

Die Spieltheorie hat diese Frage in verschiedenen Experimenten untersucht. Als Geburtsstunde der Spieltheorie wird das Erscheinen des Buches „Game Theory and Economic Behaviour“ von Oskar Morgenstern und John von Neumann angesehen (1944). Das Buch begeisterte Journalisten, Politikberater und Militärs, vor allem aber junge Mathematiker wie etwa den genialen John Nash, der bald darauf die Spieltheorie auf neue Füße stellte. Binnen Kurzem entdeckten auch Moralphilosophen, Ökonomen und Verhaltensbiologen die Spieltheorie. Ich möchte hier zwei Experimente der Spieltheorie herausgreifen, da sie wichtige Erkenntnisse bezüglich unseres Kooperationsverhaltens liefern.