

Crowdsourcing: Doofer Arbeitsplatz? Egal!



Es geht in diesem Artikel um eine ganz zentrale Frage des wirtschaftlichen Lebens. Wirklich zentral! Und dass es auf diese Frage heute noch fast keine befriedigenden Antworten gibt, hat einen entscheidenden Grund: Sie wird nicht gestellt. Obwohl sie eigentlich auf der Hand liegt:

Die Massen, das haben wir inzwischen erfahren, wissen enorm viel! Sie kommen zu präzisen Beurteilungen und Einschätzungen, und die eingehenden Meinungen einer bunt durcheinander gewürfelten Menge sind – das kann niemand bestreiten – ausgesprochen diversifiziert (merke: Diversifikation = Risikoreduktion). Und offensichtlich ist eine Gruppe von Menschen mit gerademal durchschnittlichem Wissen sogar in der Lage, ausgewählte Experten um Längen zu schlagen (nicht nur bei Günter Jauch). Unbestreitbare Vorteile von solch bunten Meinungsansammlungen, “Meinungsmärkten”, also.

Deshalb die zentrale Frage – und damit das Thema dieses Teils:

Wo sind in unseren Unternehmen die basisdemokratisch organisierten Massen, deren Wissen und Erfahrung zu den wichtigen Entscheiden des Unternehmens führen? Wo sind die “Meinungsmärkte” statt der Strategiesitzungen? Wo die “Verteilungsmärkte” statt der Budgetierungsprozesse? Wieso sind unsere Unternehmen nicht so strukturiert, dass möglichst Viele statt möglichst Wenige die zentralen Entscheidungen fällen?

Dummheit? Eitelkeit? Arroganz?

Für einmal nicht. Für einmal eine Notwendigkeit. Und diese Notwendigkeit wurde der Welt – einmal mehr an einem Herbsttag – bewusst: “On **October 5, 1841**, two Western Railroad passenger trains collided somewhere between Worcester, Massachusetts and Albany, New York, killing a conductor and a passenger and injuring seventeen passengers. That disaster marked the beginning of a new management era.” – so geradlinig drückt es der Management-Guru Peter Scholtes aus. Was war geschehen? Die Liniennetze der amerikanischen Eisenbahngesellschaften waren rasch gewachsen – noch viel mehr aber die darauf verkehrenden Eisenbahnen. Das logistische Problem, immer mehr Züge auf einem eingleisigen Netz (mehr gab’s noch nicht!) verkehren zu lassen, überforderte die bisherigen Organisationsmodelle. Bis dato war man zusammengesessen, konnte gemeinsam planen, besprechen, koordinieren – und alles war noch überschaubar geblieben. Aber irgendwann

wurden es zu Viele, um einfach so zusammensitzten; sie waren auch auf ganz verschiedenen Standorte im Land verteilt. Kommunizieren war (falls kein Pferd frei war) vor allem über Telegrafleitungen möglich – inhaltlich etwas undifferenziert (keine attached files an den Botschaften), teuer, brauchte Zeit und war überhaupt nur sehr beschränkt möglich (ein Telegrafleitung pro Ort maximal. Manchmal auch weniger). Weitermachen wie bisher, einfach von allem ein bisschen mehr, lag also nicht drin. Die Kosten, Aufwände und Reibungsverluste wären unter diesen Umständen riesig geworden. Man hatte zum ersten Mal an der Kerneigenschaft aller komplexen Systeme geschnuppert: *“More is different.”*

Was man nun brauchte, war eine Organisationsform, die mit kleinstmöglichem Informationsfluss und Koordinationsaufwand sicherstellt, dass jeder weiss, was wann zu tun ist und die dazu nötigen Informationen hat. DAS war die organisatorische Herausforderung der ersten wirklich komplexen Unternehmen! Wäre sie nicht gelöst worden, hätte es keine grossen Eisenbahngesellschaften gegeben – und später gar keine grossen Gesellschaften!

Die New York & Erie Railroad suchte allen voran nach Lösungen – und wurde fündig bei (sieh mal an!) der katholischen Kirche und der preussischen Armee. In beiden Organisationen hatte die rigide Führung grosser Einheiten über weite Distanzen eine gewisse Tradition, und beide bedienten sich als Lösung einer umgekehrten Baumstruktur, die sich nach oben zuspitzt – der Pyramide sozusagen. David McCallum von New York & Erie zeichnete auf Basis dieses Modells die neue Organisationsstruktur der Eisenbahngesellschaft auf ein Blatt Papier – und entwarf damit das erste Organigramm heutiger Prägung für ein privatwirtschaftliches Unternehmen. Man schuf Hierarchien, in denen Information – statt in alle Richtungen – nur einen Weg liefen: von unten nach oben. Und Aktivitäten entstanden nicht aus gegenseitiger Abstimmung, sondern kamen auf nur genau einem Weg zum jeweils Verantwortlichen: von oben nach unten. Und siehe da: man bekam das Problem in den Griff. Und seither hat niemand dieses Organisationsmodell mehr in Frage gestellt.



Es ist ganz entscheidend, die zwingende Logik dieses Ansatzes zu verstehen: weil Kommunikation und Koordination unverhältnismässig viel aufwändiger wurden, je mehr Menschen daran beteiligt waren, gab es für die Führung grosser und komplexer Unternehmen nur eine Möglichkeit: straffen der Informationsflüsse und klare Arbeitsanweisungen von oben. Dieses Modell ermöglichte, dass Informationen und Anweisungen nur genau einmal fließen mussten: zwischen zwei Hierarchiestufen. Und nur genau so war es in der Zeit der Dampfeisenbahnen und Telegrafmasten möglich, dass es überhaupt grosse Unternehmen gab.

Wonderful world – endlich funktioniert’s! Aber: Die Sache hatte auch ihren Preis. Keiner der zusätzlichen Chefs, die in verschiedenen Etagen nun nichts anderes taten als Informationen zu verschieben, Anweisungen weiterzuleiten und Andere zu kontrollieren (und über sich drei Ebenen von Chefs hatten, die genau das gleiche taten), brachte einen zusätzlichen Dollar Umsatz. Sie mussten, als zusätzliche Kosten, getragen werden von den bestehenden Erträgen des Unternehmens. Ihre Löhne waren der Preis für ein geordnetes Organisationsmodell.

So, und das ist der Punkt, der zu folgenden Erkenntnissen führt:

1. Unser heutiges, allgegenwärtiges Organisationsmodell wurde geschaffen, weil es in grossen Unternehmen zu aufwändig (und schlicht nicht mehr machbar) war, dass man Probleme löste, indem jeder mit jedem kommunizierte. Es war zu langsam, zu teuer und zu fehleranfällig. Diese immer höheren Kosten und Aufwände der flachen, demokratischen Organisation wurden ersetzt durch die deutlich tieferen Kosten eines hierarchischen Organisationsmodells mit strikten Info- und Anweisungsstrukturen.
2. Es ist also kein Zufall oder ein Zeichen schlechter Chefs, wenn in unseren Unternehmen wirklich relevante Informationen Mangelware sind und sich ganz oben konzentrieren. Es gehört zwingend zu diesem Modell und war der Grund für seine Verbreitung.
3. Das Modell basiert auf der Annahme von a) nur maximal einer Telegrafentelefonleitung im Ort und b) einer Reisedauer von der amerikanischen Ost- zur Westküste im Wochenbereich.

Interessant, oder? Schon mal Ihrem CEO beim Apéro gesagt, dass sich die hierarchische Aufbauorganisation und ihre abnehmende Anzahl Repräsentation je Ebene (eingeschlossen eines singulären Exponenten an deren Spitze) lediglich durch das relative Verhältnis von Transaktionskosten der Kommunikation zu den zusätzlichen Kosten des Managements legitimiert? Wenn ja würde mich ein kleiner Erlebnisbericht der Folgeereignisse an frank@omanet.ch interessieren...!

Und damit kommen wir schon auf die Zielgerade: Was passiert denn nun, wenn Kommunikation und direkte, persönliche Abstimmung der Mitarbeitenden plötzlich nicht mehr aufwändig, langsam und teuer ist, sondern ganz einfach möglich und extrem kostengünstig (sogar fast gratis...!)? Wenn Diskussionen über Probleme innerhalb weniger Minuten in Foren, Blogs und virtuellen Project Rooms geführt und Besprechungen über Kontinente hinweg mit Videotools abgehalten werden können? Wo sind dann noch die grossen Aufwände der Kommunikation und der gegenseitigen Abstimmung, die damals zur Einführung der hierarchischen Organisation führten?

Und was passiert, wenn in der Zwischenzeit die Kosten des Managements (also der diversen Ebenen von Chefs, Neben-, Unter- und Oberchefs) deutlich teurer geworden sind, weil zu den Löhnen noch die Dienstwagen, die Office Towers und die Firmenjets dazugekommen und die Löhne selbst auch nicht ganz konstant geblieben sind?

Dann könnte das Verhältnis kippen. Dieses relative Kostenverhältnis, das gemäss schlüssiger Herleitung von Wirtschafts-Nobelpreisträger Ronald Coase 1937 in seinem Werk “The Nature of the Firm” als der entscheidende (wenn nicht einzige) Grund für die Existenz mehrschichtiger Hierarchien ausgemacht wurde. Dann ist – und jetzt sind wir zurück bei den

Doofer Arbeitsplatz? Egal!

einfachen Worten – die ganze schöne Organisationsstruktur ihr Geld nicht mehr wert. Dann stehen wir, wie damals David McCallum von New York & Erie Railroad, vor unseren komplexen Organisationsproblemen und stellen fest: keine Hierarchien nötig, keine Supervisors, keine preussische Armee. Einfach ein paar PCs, eine brauchbare Software, eine zentrale Webseite irgendwo. Dazu ein paar Handys und zwei oder drei Regeln, wer wann was macht. Fertig.

Das ist keine Frage einer Revolution, eines Paradigmenwechsels, einer Umkehr der Machtverhältnisse. Es ist eine Frage der Effizienz. Bei Märkten geht's immer nur um Effizienz. Ronald Coase hat die hierarchische Organisation genau damit hergeleitet – und seine Argumente begründen heute genauso gradlinig, warum sie wieder untergehen wird. Das effizientere System gewinnt. Bei Staaten und Personen geht's langsamer, in der Wirtschaft geht's ganz schnell.

Wenn das nicht ein Potenzial für Management Innovation ist...!

Deshalb: Unzufrieden mit Ihrer Positionierung im Organigramm? Zu kurz gekommen bei der Budgetverteilung? Doofer Arbeitsplatz? Unbequemer Bürostuhl? Geduld – schon bald werden die Karten neu gemischt!

Frank Wolff, Oktober 2010