

emotional imaging :

## SELBSTORGANISATION UND CHANGE-MANAGEMENT

Wie man die Konzepte auch alle nennen mag: Reengineering, Lernende Organisation, Innovative Organisation, Fraktale Fabrik usw. - ihre Hauptaufgabe besteht darin, die Unternehmensleistung im Vergleich zu früher zu dynamisieren und flexibilisieren. Es reicht nicht mehr aus, eine Produktidee zu realisieren und dann möglichst optimal produktiv und effektiv herzustellen. Zum Überleben in der Wirtschaft ist eine ständige Veränderung notwendig, da sich die Märkte unwiderruflich zu turbulenten Märkten ohne stabile Segmentierung verändert haben.

Traditionelle Managementmethoden betrachteten bis in die 60er Jahre hinein kybernetische Regelkreismodelle als Optimum. Abweichungen vom optimal produktiven und effektiven Prozeß wurden als zu behebende Störungen betrachtet und behandelt. Solche Störungen werden dann schnellstens wieder vergessen.

Angesichts wachsender Dynamik und schnellerer Markt- und Technikveränderungen zeigte sich aber, daß "Störungen" zum Normalfall werden und die Behebung immer aufwendiger wird. Die Krise wird zum Normalfall. Die Fabrik kommt nicht mehr "zur Ruhe", sondern ist Objekt ständiger Anpassungen an veränderte Bedingungen und selbst Ursache der Turbulenz der von ihm beeinflussten Umwelt.

Dies liegt daran, daß sich im Laufe der Entwicklung der Produktionssysteme ihre Komplexität stark erhöht hat und nur noch komplexe und flexible Unternehmen eine Überlebenschance auf dem Weltmarkt haben.

- Diese Komplexität ist einerseits dadurch gekennzeichnet, daß sie emergente Merkmale entfaltet, die über die Summe der Handlungsergebnisse der Einzelnen hinausgeht ("Sein"). (Emergenz: es entstehen Eigenschaften der Gesamtheit, die mehr ist als die Summe ihrer Teile). Dabei verändern sich dann zwar Bestandteile des Ganzen, dieses bleibt jedoch in seiner Grundstruktur erhalten ("autopoietisches System").
- Andererseits kommt es durch die Veränderungen der Existenzbedingungen auch zu phasenweiser Bildung neuer Strukturen ("Werden").

Es ist üblich, vorwiegend den zweiten Aspekt als "Selbst-Organisation" zu bezeichnen. Das entstandene System erhält sich autopoietisch aufrecht, so daß Sein und Werden nicht voneinander zu trennen sind.

**Selbstorganisation ist ein "irreversibler Prozeß, der durch das kooperative Wirken von Teilsystemen zu komplexen Strukturen des Gesamtsystems führt"** (Ebeling, Feistel, 1986).

Die wichtigste Voraussetzung für Selbstorganisation ist das Vorliegen eines Ungleichgewichts. Bisherige Überlegungen gehen aber immer davon aus, einen kontinuierlichen Produktionsprozeß planen und realisieren zu wollen und "Störungen" zu eliminieren ("Natürlich ist der störungsfreie Ablauf das Ziel." (Frei, Hugentobler u.a., S. 150)). Dies entspräche aber dem Streben hin zu einem idealen Zustand, dem Gleichgewicht. **Die neuartige Sicht auf dynamische Systeme verlangt jedoch nicht das Ausschalten von Störungen, sondern das "Surfen" auf ihnen.**

Wie beim Buttern werden Erschütterungen gebraucht. Die Veränderungen sind das Herz der Prozesse, Produktions- und Planungsumstellungen sind keine aufwendigen, zu verhindernden Blockaden mehr, sondern tragen den gesamten Prozeß. (Change Management)