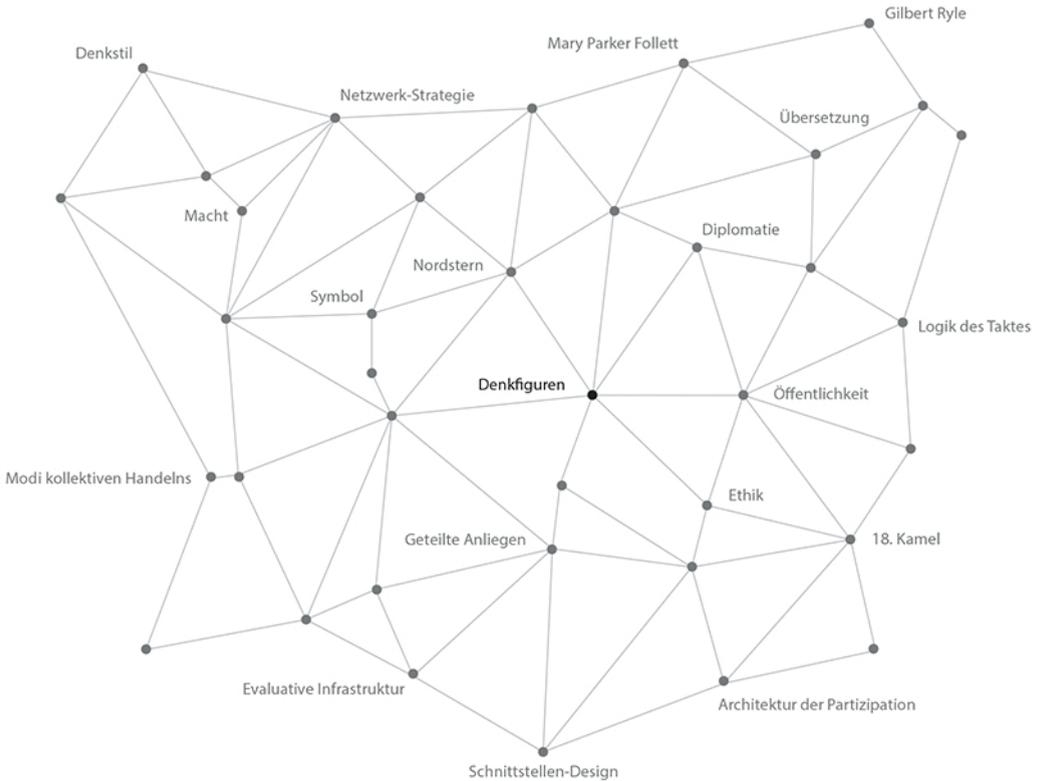


MARTIN KORNBERGER



Kollektives Handeln in offenen Systemen

EINE NEUE ORGANISATIONSTHEORIE
DER KOOPERATION

konstanz|university press

Kollektives Handeln in offenen Systemen

Martin Kornberger

KOLLEKTIVES HANDELN
IN OFFENEN SYSTEMEN

Eine neue Organisationstheorie der Kooperation

Aus dem Englischen übersetzt von Uwe Hebekus

Konstanz University Press

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Titel der Originalausgabe: *Strategies for Distributed and Collective Action – Connecting the Dots*. © 2022 Oxford University Press

This translation is published by arrangement with Oxford University Press. Konstanz University Press is solely responsible for this translation from the original work and Oxford University Press shall have no liability for any errors, omissions or inaccuracies or ambiguities in such translation or for any losses caused by reliance thereon.

© Konstanz University Press 2024
www.k-up.de | www.wallstein-verlag.de
Konstanz University Press ist ein Imprint der
Wallstein Verlag GmbH

Einbandgestaltung: Eddy Decembrino, Konstanz
ISBN (Print) 978-3-8353-9165-9
ISBN (E-Book, pdf) 978-3-8353-9761-3

Für Frieda, Oskar und Jessica

Inhalt

- 1 Einleitung: Kollektives Handeln in der Krise? 11

TEIL I INVENTUR: MODI KOLLEKTIVEN HANDELNS 29

- 2 Unsichtbare-Hand-Erklärungen: Emergenz, Märkte und kollektives Handeln 33
- 3 Sichtbare-Hand-Erklärungen: Hierarchie, Management und kollektives Handeln 67
- 4 Institutionelle Erklärungen: Commons, Konventionen und kollektives Handeln 85
- 5 Grassroot-Erklärungen: Soziale Bewegungen, Identität und kollektives Handeln 99

PASSAGE 115

- 6 Veränderte Landschaften, neue Karten: Bedingungen der Möglichkeit verteilten und kollektiven Handelns 117

TEIL II ENTDECKUNG: DENKFIGUREN FÜR VERTEILTES UND KOLLEKTIVES HANDELN 145

- 7 Über Zwecksetzung: Anliegen, Symbole, Nordsterne 147
- 8 Das Offene organisieren: Schnittstellen-Design, partizipatorische Architekturen und evaluative Infrastrukturen 165
- 9 Netzwerk-Strategie: Ein Sinn für Orientierung 185
- 10 Diplomatie: Führung in verteilten Kollektiven 209
- 11 Zum Abschluss: Das 18. Kamel 235

Dank 253

Literaturverzeichnis 255

Interessieren wir uns nicht eher für das, was (kaum) möglich ist, als für das, was wahrscheinlich ist?

Albert O. Hirschman

Ein wohlhabender Kaufmann aus dem Orient verstarb. In seinem Testament hatte er verfügt, dass sein Vermögen zu gleichen Teilen an seine drei Söhne verteilt werden sollte, seine wertvollsten Kamele jedoch mussten auf eine ziemlich komplizierte Weise verteilt werden. Laut Testament sollte der älteste Sohn die Hälfte der Kamele erhalten, der mittlere Sohn ein Drittel der Kamele und der jüngste Sohn ein Neuntel der Kamele. Der Kaufmann hatte siebzehn Kamele, und es war nicht möglich, sie in die Hälfte, ein Drittel oder gar ein Neuntel aufzuteilen.

Die drei Söhne begannen miteinander um ihren gerechten Anteil an den Kamelen zu streiten. Da die Söhne nicht in der Lage waren, die Kamele unter sich aufzuteilen, gingen sie zu einem weisen Mann und baten ihn um Rat. Der weise Mann hörte sich geduldig das Dilemma der Söhne an. Nachdem er die Situation genau verstanden hatte, brachte der weise Mann eines seiner Kamele herbei und fügte es zu den siebzehn Kamelen des Kaufmanns hinzu. Damit erhöhte sich die Gesamtzahl auf achtzehn Kamele.

Nun begann er, das Testament des verstorbenen Vaters zu verlesen und verteilte die Kamele. Die Hälfte von achtzehn ist neun, also gab er dem ältesten Sohn neun Kamele. Ein Drittel von achtzehn ist sechs, also gab er dem mittleren Sohn sechs Kamele. Der jüngste Sohn sollte ein Neuntel der achtzehn Kamele bekommen, also gab er ihm zwei Kamele. Nachdem er den Söhnen neun, sechs und zwei Kamele gegeben hatte, hatte er siebzehn Kamele erfolgreich verteilt. Darauf nahm der weise Mann sein Kamel zurück.

Die Geschichte des 18. Kamels, Autor unbekannt

1 Einleitung: Kollektives Handeln in der Krise?

Voraussetzung, Versprechen

Wie organisieren wir uns, wenn wir gemeinsame Ziele erreichen wollen? Als Antwort auf diese täuschend einfache Frage haben Philosophinnen und Philosophen, Ökonomen und Sozialwissenschaftlerinnen vier verschiedene Arten kollektiven Handelns beschrieben. In Hierarchien koordiniert die sichtbare Hand des Managers die Aktivitäten durch Anweisung und Kontrolle. In Märkten übernehmen Preise die Funktion der Kommunikation und Integration. In Institutionen gestalten Konventionen, Normen und Logiken das soziale Handeln. Und schließlich sind es in Grassroot-Bewegungen Behauptungen einer gemeinsamen Identität, die die Skripte und Requisiten für kollektives Handeln bereitstellen. Zusammengenommen bildet dieses Vokabular einen beachtlichen Teil des intellektuellen Gewebes von wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten sowie den Sozial- und Humanwissenschaften.

Doch wenn wir uns umschauen, sehen wir neue Formen kollektiven Handelns entstehen. Wir nutzen neue Plattform-Organisationen wie Airbnb und ihre kooperativen Geschwister wie Fairbnb, wo die Nutzerinnen überschüssige Ressourcen über marktähnliche Strukturen miteinander teilen; wir sehen Online-Mitfahrzentralen wie BlaBlaCar und Talentpools wie Topcoder, wo sich um Aufgaben und Herausforderungen herum Communitys bilden; wir sind Zeugen von neuartigen Formen der Organisation und Schaffung von Wissen wie Linux und Wikipedia oder wie das Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC), wo Zehntausende von Menschen zusammenarbeiten, um Daten zu sammeln, zu analysieren und in Narrative umzuwandeln; es gibt soziale Initiativen wie zum Beispiel BRAC,¹ die Menschen durch Mikrokredite und andere verteilte Unterstützungssysteme aus der Armut helfen; wir lesen in offenen Nachrichtenplattformen wie etwa *The Conversation* oder verfolgen die Enthüllungen von Plattformen für investigativen Journalismus wie beispielsweise *Bellingcat*; wir erfreuen uns an Application Ecosystems, die Millionen von Entwicklerinnen und Usern zusammenbringen und Smartphones und andere Geräte in Universalwerkzeuge verwandeln; unsere Kin-

1 Vgl. <https://www.brac.net/>

der wählen auf der offenen Online-Plattform Roblox unter Tausenden von Computerspielen, die von Userinnen entwickelt worden sind; und es gibt eine Vielzahl weiterer Beispiele, die unter verschiedenen Begriffen wie ›Sharing Economy‹, ›Kreislaufwirtschaft‹, ›Peer-to-Peer-Netzwerk‹, ›Open Source‹, ›Distributed Innovation Systems‹ usw. zusammengefasst werden.

Zu den gemeinsamen und bestimmenden Merkmalen dieser Phänomene gehören Offenheit, Polyzentralität und Pluralität. Sie sind offen, weil sie externe Mitwirkende einladen, sich einzubringen. Sie sind polyzentrisch, weil es in ihnen zahlreiche Entscheidungszentren gibt, ohne dass ein einziges von ihnen die alleinige Kontrolle über die anderen ausübt. Und sie sind plural, weil sie sich aus verschiedenartigen Akteuren zusammensetzen, die nicht unbedingt dieselben Interessen, Werte oder Normen teilen. Doch trotz ihrer Offenheit, Polyzentralität und Pluralität sind diese Formen sozialer Organisation auf Ziele orientiert und auf strategisches Handeln ausgelegt. Diese Beispiele repräsentieren Formen kollektiven Handelns, die sich weder als Märkte noch als Hierarchien, weder als Institutionen noch als soziale Bewegungen beschreiben lassen. In theoretischer Hinsicht sind sie ein Rätsel, in praktischer Hinsicht ein Mysterium, stellen sie doch Experimente mit einem noch »unerschlossenen Vermögen« dar, kollektives Handeln auf andere Weise zu organisieren und zu steuern (Mulgan 2019: 54). Das vorliegende Buch geht diesen Experimenten mit dem Ziel nach, ein Vokabular für dieses bislang »unerschlossene Vermögen« zu entwickeln. Sein Versprechen ist, alternative Denkfiguren zu entwickeln, die dabei helfen können, neue Formen verteilten und kollektiven Handelns zu finden – und vielleicht zu erfinden.

Kollektives Handeln in der Krise

Im Herbst 2015 waren Hunderttausende von Flüchtlingen aus dem kriegsgebeutelten Syrien, Irak und anderen Ländern auf dem Weg nach Europa.² Vom September bis zum Ende des Jahres kamen mehr als 300.000 Flüchtlinge in Wien an. Dort stellte die Krise eine immense humanitäre und logistische Herausforderung für die etablierten Organisationen und Institutionen dar. Die Geschwindigkeit und das Ausmaß des Migrationsstroms lähmten in Kombination mit dem »Rechtsvakuum« (dies die Charakterisierung der Situation

² Der Rückgriff auf das folgende Beispiel verdankt sich der Zusammenarbeit mit Renate Meyer, Stephan Leixnering und Markus Höllerer; vgl. für eine weitaus detailliertere Darstellung Kornberger et al. 2017 und Kornberger et al. 2019.

durch einen hochrangigen Polizeibeamten) hinsichtlich der Frage, wie mit Hunderttausenden von nicht registrierten und damit verwaltungstechnisch gesehen illegalen Flüchtlingen umzugehen sei, die staatliche Verwaltung. Tatsächlich diagnostizierten große Zeitungen im September 2015, dass Österreich (und Deutschland) »die Kontrolle« über die Krise »verloren« hätten.

Das Ausbleiben einer Reaktion seitens der etablierten staatlichen Institutionen bot den Raum für die Entstehung eines unkonventionellen Kollektivs von Akteuren. Organisationen aus dem privaten und dem öffentlichen Sektor, NGOs und die Zivilgesellschaft standen auf und übernahmen Verantwortung. Dieses Engagement führte zu zahlreichen bemerkenswerten Kooperationen, darunter auch das zivilgesellschaftliche Start-up Train of Hope. Anfangs bestand Train of Hope aus nicht mehr als einer Handvoll von Freunden, die am Wiener Hauptbahnhof Wasserflaschen an Flüchtlinge verteilten. Innerhalb weniger Tage zog die Organisation Hunderte von Freiwilligen und Hunderttausende von Unterstützern auf Facebook und Twitter an. Train of Hope übernahm mehr und mehr Aufgaben, bis ihm schließlich die Einsatzleitung am Wiener Hauptbahnhof ausdrücklich zukam. Das war außergewöhnlich: Ein zivilgesellschaftliches Start-up, das von einer Gruppe von Menschen in ihren Zwanzigern betrieben wurde, ohne dass diese über eine einschlägige Ausbildung verfügt, geschweige denn Rückendeckung durch irgendein institutionelles oder rechtliches Gefüge erfahren hätten, übernahm staatliche Aufgaben und die Einsatzleitung an Österreichs wichtigstem Flüchtlings-Hotspot. Wie Wolfgang Müller, stellvertretender Magistratsdirektor der Stadt Wien, es ausdrückte:

Allein im September [2015] wurden 109.000 Arbeitsstunden geleistet, 180.000 Mahlzeiten ausgeteilt und 4.800 Menschen medizinisch versorgt. Wir haben diese genauen Zahlen, weil die zivilgesellschaftliche Initiative [Train of Hope] ihre eigene Buchhaltung führt. Wohlgermerkt: Die Zivilgesellschaft, die Crowd sozusagen, organisiert sich in rasender Geschwindigkeit, erbringt über Monate hinweg eine Spitzenleistung und nutzt moderne Managementinstrumente wie beispielsweise das Controlling. Wir haben hier ein Bürger-Start-up, das traditionell staatliche Aufgaben wie das Flüchtlingsmanagement und die Flüchtlingsbetreuung übernommen hat. [...] Das war eine Partizipation ganz neuer Art: Nicht der Staat hat unter Beteiligung der Bürger gehandelt, sondern die Zivilgesellschaft hat mit Unterstützung des Staates gehandelt.³

3 Interview in *Zeitschrift Führung + Organisation* 4/2016.

Besonders beeindruckend war es, zu sehen, mit welcher enormer Schnelligkeit Train of Hope Hilfe bot; die Breite seiner Bemühungen (Train of Hope gelang es beispielsweise, Übersetzer für fast jeden von den Flüchtlingen gesprochenen Dialekt zu mobilisieren); deren Tiefe (Train of Hope führte etwa, gestützt auf zivilgesellschaftliche Ressourcen, ein Vollzeit-Betreuungsprogramm für die gesamte Dauer der Krise durch, vierundzwanzig Stunden am Tag, sieben Tage in der Woche).

Als mein Kollege Stephan Leixnering, meine Kollegin Renate Meyer und ich das kollektive Handeln während der Flüchtlingskrise untersuchten, waren wir nicht nur von der Krise tief bewegt, sondern auch von der Reaktion der Zivilgesellschaft auf sie. In intellektueller Hinsicht gab uns Train of Hope Rätsel auf: Wie konnte es geschehen, dass Train of Hope, ein Netzwerk von Akteuren, die keinerlei Erfahrung im Krisenmanagement oder Zugang zu nennenswerten Ressourcen hatten, dem Staat und seinen Institutionen so wirkungsvoll den Rang ablaufen konnte? Und wie konnte es diesem Kollektiv gelingen, in einem derart turbulenten und komplexen Umfeld Handeln so effektiv zu koordinieren und Entscheidungen zu treffen?

Die Antwort liegt in der Organisation und Strategie des verteilten Netzwerks: Train of Hope experimentierte erfolgreich mit neuartigen Methoden zur Koordination kollektiven Handelns und verteilter Entscheidungsfindung. Teilweise ähnelte Train of Hope einer dezentralisierten sozialen Bewegung, die Hunderttausende von Menschen um ein gemeinsames moralisches Anliegen herum mobilisiert (eine weitaus stärkere Motivation, als es wirtschaftliche Anreize sein können). Diese große Menge von Menschen stellte die notwendigen Ressourcen zur Verfügung, von Lebensmitteln bis hin zu Unterkünften, medizinischer Ausrüstung, Rechtsberatung, Übersetzungsdiensten und einer Vielzahl von weiteren wertvollen Gütern. Zugleich setzte Train of Hope Elemente einer technologiegestützten Plattformorganisation ein, wie wir sie von Wikipedia, Airbnb und anderen Akteuren der Sharing Economy kennen. Tatsächlich erwähnte ein Aktivist, dass Airbnb die Blaupause für die Organisation von Train of Hope gewesen sei, und eine Medienkommentatorin ging sogar so weit, Train of Hope als »Uberisierung der Hilfe« zu bezeichnen.⁴ Als eine Plattform kanalisierte Train of Hope die Ressourcen der Zivilgesellschaft in effektives, zielgerichtetes Handeln. Kurz gesagt, das wirkungsvolle Krisenmanagement von Train of Hope beruhte auf der klugen Organisation von Kooperation. Er verband die Offenheit, den Einfallsreichtum und die Kreativität der Masse mit der Fokussierung und

4 Vgl. <http://mobil.derstandard.at/2000056740256/Den-privaten-Fluechtlingshelfern-geht-der-Atem-aus>

Zielgerichtetheit der Hierarchie. Train of Hope war verteiltes *und* kollektives Handeln. Tatsächlich hatte Train of Hope damit begonnen, mit neuen Ideen zur Zusammenarbeit zu experimentieren und jenes »unerschlossene Vermögen« zur Steuerung kollektiven Handelns zu erkunden und zu nutzen, von dem Geoff Mulgan, wie oben angeführt, gesprochen hat.

Kredit, COVID, Klima. Durch Krisen lernen

Der permanente Krisenzustand, in dem wir uns befinden, verlangt nach Experimentieren.⁵ Während die COVID-19 Pandemie neu war, scheint die Krise als solche das neue Normal zu sein. Um sich dies zu vergegenwärtigen, muss man nur die ersten beiden Jahrzehnte des neuen Jahrtausends mit den letzten Jahrzehnten des ausklingenden zwanzigsten Jahrhunderts vergleichen. 1989 fiel die Berliner Mauer zu den verblässenden Klängen des 80er-Jahre-Pop. In politischer Hinsicht versprach der ›dritte Weg‹, jegliche politischen Klassenkämpfe zu beenden und die Missstände des Kapitalismus zu beseitigen; das ›Ende der Geschichte‹ schien unmittelbar bevorzustehen. Wie ein dicker roter Teppich wurde die Zeit vor uns ausgerollt, und wir schlenderten in unseren Birkenstocks der Zukunft entgegen. Zumindest schien es so. Gelegentlich brachen *Disruptions* in diese Idylle ein. Aber sie wurden schnell mit offenen Armen begrüßt, ja, sogar gefeiert, als das uneheliche Kind der Start-up-Kultur des Silicon Valley und der schöpferischen Zerstörung im Sinne Schumpeters; schlecht für einige wenige, gut für die meisten, eher der Geburtsschmerz des künftigen Wohlstands als ein Schock für das System. Die Zeit schritt fort, zwar mit Sprüngen und Stößen, aber es ging vorwärts. Und dann, mit der Jahrtausendwende, betrat die Krise die Bühne des *theatrum mundi*: 9/11, die globale Finanzkrise, die darauf folgenden Wirtschaftskrisen, die Eurokrise, die Flüchtlingskrise von 2015, die fortschreitende Klimakrise, verschiedene politische Krisen (von Trump bis hin zum Brexit, zu Syrien, zur Ukraine und Israel ...).

Die Krisenhaftigkeit unserer Zeit zwingt uns, radikal zu überdenken, wie wir uns organisieren. Die Krise wirft uns auf unsere angewöhnten Denkweisen zurück. Das Wort ›Krise‹ leitet sich vom altgriechischen Wort für ›Entscheidung‹ oder ›Urteil‹ ab. Denken Sie beispielsweise an einen Wendepunkt im Verlauf einer Krankheit, an dem sich der Zustand verbessert oder verschlechtert. Die Krise markiert das, was notwendig ist, um eine Verände-

⁵ Das in dieser Zwischenüberschrift angesprochene Triptychon von Krisen ist im Jahr 2020 von Mark Carney in seinen Reith Lectures ins Spiel gebracht worden.

rung der Lage der Dinge herbeizuführen. Die Krise ist eine Unterbrechung der Zeitlichkeit, die zu einer Entscheidung zwingt, eine Unterbrechung, die den Fluss der Ereignisse (manchmal sogar der Geschichte) in ein ›Vorher‹ und ein ›Nachher‹ aufteilt. Der französische Philosoph (und ehemalige Lehrer des französischen Präsidenten Macron) Paul Ricœur (1988) hat die Krise als eine »Pathologie« der Geschichte bezeichnet, als eine Störung der Verbindung zwischen der Erfahrung aus der Vergangenheit und der Erwartung für die Zukunft. Darin zeigt sich eine krisenspezifische Zeitlichkeit: In der Krise ist die Zukunft nicht nur ungewiss (wie sie es in der Regel immer ist). Vielmehr könnte die Zukunft niemals eintreffen: Es wäre möglich, dass es überhaupt keine Zukunft mehr gibt. Zugleich schneidet uns die Krise von der Vergangenheit ab: Es gibt keinen Weg zurück (außer denjenigen, der sich Nostalgie heißt). Diese seltsame Zeitlichkeit ist das bestimmende Merkmal der Krise: Die Krise besteht in einer fortwährenden Gegenwart; sie trennt uns gleichermaßen von der Zukunft und von der Vergangenheit ab; die Krise ist ein Moment, der seine Verankerung in der Vergangenheit verloren hat und über einen Ozean treibt, ohne dass ein Morgen in Sicht wäre.

Da die enigmatische Zeitlichkeit der Krise mit jeder Illusion einer linearen Abfolge von Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft aufräumt, beraubt sie uns unserer grundlegendsten Orientierung. Krise, so Ricœur, bedeutet, »nicht mehr zu wissen, was meine Position innerhalb des Universums ist; nicht mehr zu wissen, welche stabile Hierarchie von Werten steuern sollte, was ich bevorzuge« (zitiert in Kornberger et al. 2019: 241).

Für Ricœur ist die Krise immer eine Krise der Entscheidungsfindung: ein Moment, in dem eine Entscheidung getroffen werden muss, in dem jedoch weder Normen aus der Vergangenheit noch Ziele für die Zukunft geeignete Ausgangspunkte für unser Denken sind. Die emotionale Reaktion auf eine Krise ist daher nicht die Furcht (wie die Furcht vor Feuer oder anderen Katastrophen), sondern die existenzielle Angst, die kein identifizierbares Objekt hat, das einen sicheren Halt für eine in vorherigem Lernen eingeübte Reaktion bieten könnte. Unter diesen Umständen, so Ricœur, ist die Auseinandersetzung mit der Welt, so, wie sie ist, in diesem Moment, die einzige Orientierungshilfe für die Entscheidungsfindung. Die intellektuelle Antwort auf eine Krise besteht daher in Experimentieren, Anpassen und Lernen. Wenn inmitten der Krise die Autorität der alten Skripte verschwindet, haben wir keine andere Wahl, als unsere eigenen zu verfassen. Wir sollten experimentieren – auch damit, jenseits der altbekannten Formen kollektiven Handelns auf neue Weisen als Kollektiv zu handeln.

Train of Hope ist keineswegs ein schwarzer Schwan. Sobald wir uns umschauen, erblicken wir viele andere überraschende Beispiele, die eingefahrene Formen kollektiven Handelns infrage stellen und verändern. Einige der ersten wirkungsvollen Reaktionen auf COVID-19 – wie beispielsweise die Einrichtung von Ad-hoc-Nightingale-Krankenhäusern im Vereinigten Königreich,⁶ die Produktion von behelfsmäßigen Beatmungsgeräten in Autofabriken⁷ oder die Zusammenarbeit zwischen Textilfabriken und Bäckereien zur Herstellung von Masken⁸ – waren das Ergebnis eines unerwartet neu auftretenden kollektiven Handelns, das sich auf Einrichtungen des öffentlichen Sektors, Unternehmen und die Zivilgesellschaft verteilte. Weltweit schossen in den Stadtvierteln zivilgesellschaftliche Initiativen zur Versorgung der am stärksten gefährdeten Menschen wie Pilze aus dem Boden. Auch Test- und Rückverfolgungsprogramme schienen am besten zu funktionieren, wenn sie auf dezentralisierte Weise und nicht durch zentrale Einheiten organisiert wurden, wie die britische Regierung schmerzlich erfahren musste.⁹ Es gibt viele Trains of Hope, die in der Krisenzeit unerwartet neu entstehen.

Was sehen wir, wenn wir die Trains of Hope durch eine organisatorische Brille betrachten? Wir werden Zeuginnen von neuen Formen verteilten kollektiven Handelns, von Formen der Koordinierung, die die Größenordnung von Märkten, die Agilität von Bewegungen, den Einfallsreichtum von Massen und die Ingeniosität von Open-Source- und Peer-to-Peer-Netzwerken miteinander verbinden und die – das ist entscheidend – zugleich zweckorientiert und zielgerichtet sind. In intellektueller Hinsicht stellt das ein Rätsel dar. Wenn Adam Smith den Leser gleich zu Beginn von *The Wealth of Nations* in die Stecknadelfabrik mitnimmt, spiegelt er unseren Glauben wider, dass Hierarchien kollektives Handeln effektiv organisieren. Wenn wir etwas erreichen wollen, rufen wir nach Hierarchie: Vom Militär bis zum Unternehmen, von der Kirche bis zur Regierung – seit Jahrhunderten ist Hierarchie die Standardlösung gewesen. Train of Hope und viele andere Experimente zur

6 Vgl. https://www.theguardian.com/artanddesign/2020/apr/07/how-to-build-a-hospital-in-nine-days-emergency-architecture-in-a-pandemic-coronavirus-outbreak?CMP=Share_AndroidApp_Outlook

7 Vgl. <https://www.zeit.de/mobilitaet/2020-04/beatmungsgeraete-seat-produktion-spanien-covid-19/komplettansicht>

8 Vgl. <https://www.derstandard.at/story/2000116115742/atenschutz-made-in-austriabetriebe-satteln-um-auch-baecker-liefern-zu>

9 Vgl. https://www.bbc.co.uk/news/health-53799854?intlink_from_url=https://www.bbc.co.uk/news/health&

Organisation verteilten kollektiven Handelns stellen diese Überzeugung infrage. Sie werfen die Frage auf: Wenn weder die eiserne Faust der sichtbaren Hand (Manager-Hierarchie) noch das Laissez-faire der unsichtbaren Hand (Preise auf dem Markt) das Handeln koordinieren, wer oder was sonst organisiert dann verteiltes und kollektives Handeln?

Nietzsche hat einmal von der »sublime[n] Anmaassung des Wörtchens ›und« in Äußerungen wie »Mensch *und* Welt« gesprochen (1882/1988: 581) – oder, in unserem Fall: »verteilt *und* kollektives Handeln«. Auf der grundlegendsten Ebene geht es in diesem Buch darum, diese sublime Anmaßung zu durchdringen, um ihre Bedingungen und Konsequenzen zu verstehen. Mit diesem Vorhaben soll eine positive Alternative zur intellektuellen Krise des kollektiven Handelns als eines politischen und organisatorischen Konzepts geboten werden. Tatsächlich hat ein Großteil des sozial- und politikwissenschaftlichen Denkens des zwanzigsten Jahrhunderts das Problem des kollektiven Handelns in die Form einer binären Wahlmöglichkeit gebracht: Entweder verlassen wir uns auf die sichtbare Hand des Managers oder auf die unsichtbare Hand des Marktes. Auch dabei finden wir uns fest in Smiths *The Wealth of Nations* verankert: Das Schlüsselprinzip für Wohlstand, so Smith, sind Produktivitätszunahmen, die durch Arbeitsteilung erzielt werden. Ob innerhalb der Stecknadelfabrik oder als Teil der Märkte, die Arbeitsteilung ist der Schlüssel zum Fortschritt. Doch was geteilt worden ist, muss wieder zusammengeführt werden, und diese Aufgabe wird Smith zufolge durch die Managerin in der Stecknadelfabrik oder durch die Preise auf den Märkten erfüllt. Diese Dichotomie prägt noch immer einen Großteil unserer organisatorischen Vorstellungskraft und macht alternative Formen des kollektiven Handelns schwer vorstellbar. Ob es sich um Regierungen, private Unternehmen oder Non-Profit-Organisationen handelt, unsere Standardoption für die Koordinierung menschlichen Handelns ist nach wie vor die sichtbare Hand des Managers oder die unsichtbare Hand des Marktes.

Wenn wir uns von organisatorischen Experimenten wie beispielsweise Train of Hope den Bücherregalen zuwenden, bemerken wir eine große Kluft zwischen dem neu aufkommenden organisatorischen Vermögen und unserer organisatorischen Vorstellungskraft. Wir sind verblüfft über die Effektivität von Train of Hope, die Kreativität von Linux, den Umfang von Wikipedia: Wir staunen (zu Recht) über ihren Erfolg und ihre Errungenschaften, aber wir achten weniger darauf, wie sie diese tatsächlich zustande bringen. Wir schätzen sie für ihre kreativen, effektiven und innovativen Leistungen, aber wir verstehen sie nur selten als *organisationale Innovationen*. Für unsere Ignoranz gibt es einen einfachen Grund: Organisationen und ihre Strukturen befinden sich hinter den Kulissen; doch was sie hervorbringen, kann erlebt,

genutzt, genossen werden. Die Idee dieses Buches ist, dass diese organisationale Innovation – die Art und Weise, wie verteiltes kollektives Handeln organisiert wird – genauso interessant, wenn nicht sogar interessanter ist als die neuen Güter und Leistungen, die sie hervorbringen.

Methode der Entdeckung

Ein einfaches Gedankenexperiment von Mary Parker Follett kann den Weg ausleuchten, der vor uns liegt: Wenn Sie eine Bahnfahrt unternehmen, ziehen vielerlei Gegenstände an Ihnen vorbei, während Sie aus dem Fenster schauen. Bei der Ankunft haben Sie jedoch das Bild einer Reise im Kopf, nicht bloß eine Ansammlung von Gegenständen. Sie haben lediglich auf Gras, Kühe und Bäume geblickt, und doch haben Sie die Landschaft gesehen. Follett argumentiert, dass diese Fähigkeit, Einzelheiten miteinander zu verbinden, Objekte in Erfahrungen zu verwandeln, eine Gestalt zu sehen, »unser größtes Asset bei der Führung eines Unternehmens« ist (1927a/2013: 202). Sie ist es, die es uns ermöglicht, Abnehmerinnen mit Produzenten, Innovation mit Marketing, Finanzmittel mit neuen Wagnissen, Bedürfnisse mit Technologien usw. zu verbinden.

Einige Jahre später hüllte Gilbert Ryle (1971) diese auf die Praxis bezogene Idee in den prinzipielleren Mantel der Philosophie. Stellen Sie sich vor, Sie gehen auf dem Weg zur Arbeit über den Campus einer sehr alten Universität, zum Beispiel St. Andrews in Schottland. Sie sehen Coffeeshops und Buchläden, Bibliotheken und Laboratorien, Bürogebäude, Hörsäle und zeremonielle Areale; Sie sehen Studentinnen, manche jung, manche etwas älter; Dozenten und Forscherinnen; Verwaltungsangestellte und Passantinnen. Während Sie mit Ryle über das Gelände wandern, könnten Sie fragen: »Ich sehe all diese Objekte, aber ich kann die Universität nicht sehen; wo ist *die* Universität?« Seine Antwort wäre: »Die Universität ist nicht eine Sache oder viele, auf die man zeigen kann. Was wir mit ›Universität‹ meinen, ist vielmehr die Verbindung zwischen all diesen Elementen. Es ist das Zusammenspiel einer breiten Palette von Aktivitäten, das Leben, das zwischen Menschen, Praktiken und Gebäuden entsteht.« Ryle würde vorschlagen, dass die Universität ein Konzept ist, das unsere Erfahrungen organisiert; Follett würde dem (wie bereits erwähnt) hinzufügen, dass diese Fähigkeit zur Verbindung, zur Organisation unserer Erfahrungen unser »größtes Asset« beim Managen und Organisieren unserer Angelegenheiten ist.

Wenn wir unseren imaginären Spaziergang durch aktuelle organisatorische Landschaften fortsetzen, stoßen wir auf eine Fülle von Beispielen

für verteiltes und kollektives Handeln, von der Sharing Economy bis zu Peer-to-Peer-Netzwerken, von Open-Source-Plattformen bis zu verteilten Innovationssystemen, die allesamt verschiedenartige Formen des Beziehens von Menschen, Technologien, Ressourcen, Fähigkeiten, Werten und Entscheidungen aufeinander darstellen. Stellen Sie sich nun unser seltsames Paar Follett und Ryle vor, wie sie vor diesen sonderbaren und erstaunlichen Formen kollektiven Handelns stehen: Wie der Besucher von St. Andrews würden auch Follett und Ryle eine Sprache benötigen, mit der sie Elemente zu einer verständlichen Erfahrung zusammenfügen könnten. Sie wissen beide über Hierarchie und Märkte Bescheid, und sie verstehen Institutionen und Grassroot-Bewegungen, doch fehlt es ihnen an einem Vokabular, mit dem sie sich einen Reim auf verteiltes *und* kollektives Handeln machen können.

Wie lässt sich ein solches Vokabular entwickeln? Die Sozialwissenschaften haben ein beeindruckendes methodologisches Instrumentarium zusammengestellt, das ihre empirischen Analysen anleitet und ihre Empfehlungen legitimiert. Was könnte jedoch die Entdeckung von Ideen leiten? Der deutsche Universalgelehrte Georg Christoph Lichtenberg, ein Zeitgenosse des bekannteren Goethe, hat in seinen *Sudelbüchern* mehrere hundert Seiten mit Ideen, die ihm gerade in den Sinn kamen, gefüllt. In einem der Gedanken-splitter (K 308) stellt Lichtenberg fest, dass viele Ideen voneinander isoliert in seinem Kopf herumschwirren, sie jedoch, könnte man sie zusammenfügen, vielleicht zu großen Entdeckungen führen würden. Ist es nicht ähnlich wie im Fall des Schießpulvers, überlegt Lichtenberg: Seine einzelnen Elemente waren seit Jahrhunderten bekannt, doch bedurfte es einer langen Zeit, sie miteinander zu verbinden und so ihre explosive Mischung zu entdecken. Lichtenberg argumentiert, dass wir, wenn wir denken, Ideen in der Regel isoliert voneinander behandeln und dabei jede einzelne Idee ihrer eigenen kognitiven Pfadabhängigkeit folgen lassen. Ideen »kleben« an Disziplinen und Kategorien, und abweichende Gedanken werden für gewöhnlich irgendwie in das Raster eingefügt, was sie daran hindert, sich mit anderen Ideen zu vermischen und zu vermengen. Um dieses Problem zu bewältigen, so Lichtenberg, sollten wir Ideen bewusst aus ihrem angestammten Kontext herauslösen und sie einander aussetzen: »Man muß mit Ideen *experimentieren*«, so Lichtenbergs Fazit. So, wie das Schießpulver durch die experimentelle Kombination von Elementen entdeckt wurde, können auch neue Ideen durch Gedankenexperimente entdeckt werden.

Dieses Buch ist ein Gedankenexperiment zur Entdeckung neuer Modi des verteilten und kollektiven Handelns. Die Elemente dieses Gedankenexperiments sind die etablierten Formen kollektiven Handelns: die unsichtbare Hand des Marktes, die sichtbare Hand des Managers, Institutionen und

Grassroot-Erklärungen wie etwa im Fall sozialer Bewegungen. Diese Ideen haben gute Dienste bei der Erklärung von Koordinationsmechanismen in den Bereichen geleistet, die sie beschreiben (und manchmal auch konstituieren): Märkte, Hierarchien, Institutionen und die Zivilgesellschaft. Sie lassen sich gut aufeinander abstimmen und verfestigen die akademische Arbeitsteilung in den Disziplinen Wirtschaftswissenschaft, Managementtheorie, Soziologie und Politikwissenschaft. Gewiss, Grenzen ermöglichen wechselseitigen Austausch, Bricolage und vielleicht sogar Lernen, doch die Entdeckung des Schießpulvers erfordert eine Begegnung, die nachhaltiger ist als der vereinzelte Gefangenaustausch, der mitten in der Nacht auf einer Brücke stattfindet; für sie ist ein tiefgehendes Engagement vonnöten, sind Gedankenexperimente unabdingbar, die flüchtige Intuitionen und neue Ideen zusammenbringen, ganz so wie Lichtenberg es vorgeschlagen hat.

Denkfiguren

Im Kern führt dieses Buch eine Reihe neuer Konzepte ein, die dazu dienen, Handeln zu verstehen, das zugleich verteilt und kollektiv ist. Ich bezeichne diese Konzepte als Denkfiguren: figurative Ausdrücke, die Bedeutung, Beziehungen und Gestalt miteinander vermitteln. Im wahrsten Sinne des Wortes sind sie Werkzeuge, mit denen Dinge dadurch ergründet werden können, dass man sie in einen Kontext stellt. Die erste Denkfigur beschäftigt sich mit der Frage nach dem Kollektiv selbst: Was ist das ›Wir‹ im kollektiven Handeln? Was sich im Dazwischen bewegt, was das ›Wir‹ konstituiert, ist ein in einem Symbol sich manifestierendes geteiltes Anliegen, das einem Kollektiv Orientierung in seinem Denken und Haltung in seinem Handeln bietet. Zweitens die Frage der Gestaltung: Wie werden Kommunikation, Kollaboration und Kontrolle in verteiltem und kollektivem Handeln organisiert? Ich schlage drei infrastrukturelle Konzepte vor, vermöge derer darüber nachgedacht werden kann, wie das Offene strukturiert ist – Schnittstellen (das, was die Kommunikation zwischen verschiedenartigen Subsystemen ermöglicht); Architekturen der Partizipation (das, was es Akteurinnen mit unterschiedlichen Motivationen und Befähigungen ermöglicht, arbeitsteilig miteinander zusammenzuarbeiten); und evaluative Infrastrukturen (das, was es ermöglicht, Ergebnisse zu bewerten und zu kontrollieren). Drittens: Wie kann man Zielorientierung und mit ihr Strategie in verteilte Kollektive hineinbringen? Das Konzept der Netzwerk-Strategie besteht in einer Denkfigur, mit der dem verteilten kollektiven Handeln ein Sinn für Ausrichtung verliehen werden kann. Schließlich: In verteiltem und kollektivem Handeln

verwandelt sich die Figur des Leaders in die des Diplomaten – jener klassische Vermittler und Grenzgänger, dessen Aufgabe es ist, zwischen Akteuren zu vermitteln, die in eine wechselseitige Abhängigkeit miteinander verstrickt sind, welche weder den Komfort des Ignorierens ermöglicht noch die Sicherheit des Dominierens gewährleistet.

Diese Denkfiguren weisen eine gewisse Familienähnlichkeit auf: Sie alle sind Figuren des Dazwischen, Konzepte der Verbindung, Ideen, die Beziehungen aufbauen. Sie sind Vermittler, die unsere Erfahrungen zusammenhalten (man denke an Follett und Ryle), sie sind wesentliche Bestandteile einer kognitiven Infrastruktur, die Ereignisse in Erfahrungen verwandelt und Tatsachen in Narrative übersetzt. So, wie die Universität oder die Landschaft keine distinkten Objekte sind, die ›da draußen‹ zu finden sind, so sind die in diesem Buch vorgeschlagenen Denkfiguren Prinzipien zur Organisation der Wirklichkeit. Sie eröffnen Möglichkeiten der Verbindung: *Connecting the Dots*.¹⁰ Als Figuren des Dazwischen sind sie Ideen, die Beziehungen mit Begriffen versehen, die Verbindungen qualifizieren und die Erfahrungen beschreiben. Eine solche begriffliche Arbeit ist wichtig, weil sie das liefert, was Wittgenstein als »Weltbild« bezeichnet hat:

Aber mein Weltbild habe ich nicht, weil ich mich von seiner Richtigkeit überzeugt habe; auch nicht, weil ich von seiner Richtigkeit überzeugt bin. Sondern es ist der überkommene Hintergrund, auf welchem ich zwischen wahr und falsch unterscheide. (Wittgenstein 1950/1984: 33)

Die empirische Forschung liefert konkrete Aussagen, die uns mitteilen, was »wahr« oder was »falsch« ist (um mit Wittgenstein eine komplexe Materie zu paraphrasieren); ihre Richtigkeit hängt jedoch vom »überkommene[n] Hintergrund« ab, der intellektuellen Tapisserie, die diese Unterscheidung überhaupt erst möglich macht. Es ist die Aufgabe der Philosophie, über diesen »überkommene[n] Hintergrund« nachzudenken und ihn zu erneuern.

Was auf dem Spiel steht (I)

Vielleicht liegt eine gewisse Ironie darin, dass dieses philosophische Bestreben in Wirklichkeit ein praktisches ist. Ideen sind wichtig, aber nicht allein wegen des Bonmots von Keynes, wonach »die Macht erworbener Rechte im Vergleich zum allmählichen Durchdringen von Ideen stark übertrieben

¹⁰ *Connecting the Dots* ist der ursprüngliche englische Untertitel des Buches.

wird« (Keynes 1936: 323). Direkter, aber nicht weniger einschneidend, hat Peter Drucker (1994) darauf hingewiesen, dass Unternehmen (einschließlich der öffentlichen Verwaltung und der NGOs, können wir hinzufügen) ihre Grundlage in einer Reihe von Ideen und Annahmen haben, die

das Verhalten einer jeden Organisation prägen, deren Entscheidungen darüber, was zu tun und was zu lassen ist, diktieren und definieren, was die Organisation für sinnvolle Ergebnisse hält. Bei diesen Annahmen geht es um Märkte. Es geht darum, Kunden und Wettbewerber mitsamt ihren Werten und Verhaltensweisen zu bestimmen. Es geht um Technologie und um deren Dynamik, um die Stärken und Schwächen eines Unternehmens. Bei diesen Annahmen geht es darum, wofür ein Unternehmen bezahlt wird. Sie sind das, was ich die *Geschäftstheorie* eines Unternehmens nenne.¹¹

Nun, ›Theorie‹ hat mit ›Theater‹ etymologische Wurzeln gemeinsam: Beide rücken etwas ins Rampenlicht, fokussieren unsere Aufmerksamkeit, strukturieren unsere Absicht. Sie sind Modelle der Welt, und wenn wir sie beständig auf uns einwirken lassen, werden sie leicht zu Modellen für die Welt. Wenn herkömmliche Theorien sich nicht mehr im Einklang mit der polyzentrischen, offenen und vernetzten Wirklichkeit befinden, werden wir Zeugen von Krisen, Misserfolgen und Malaisen. Zahlreiche Autorinnen beklagen, dass Geschäftstheorien und Organisationspraktiken auseinanderdriften; Karte und Gebiet passen nicht (mehr) zusammen. Wie Geoff Mulgan es ausgedrückt hat:

Im Bereich der Technologien, die auf den grundlegenden Commons – Information und Wissen – beruhen, erleben wir eine Revolution nach der anderen. Diese Technologien werden jedoch in organisatorische Modelle gezwängt, die auf den Verkauf von Baked Beans und Autos ausgerichtet sind. Stattdessen muss es uns darum gehen, die Phantasie der Technologien mit einer vergleichbaren sozialen und organisatorischen Phantasie in Übereinstimmung zu bringen. (Mulgan 2018: 213)

Wir haben so viel Phantasie in die Entwicklung neuer Technologien und Produkte investiert, aber so wenig darin, die organisatorischen Formen, die diese Innovationen hervorbringen, auf neuartige Weise zu denken. Strukturell sehen die Universitäten noch sehr ähnlich aus wie vor hundert Jahren,

¹¹ Vgl. <https://hbr.org/1994/09/the-theory-of-the-business>

ebenso gilt dies für Unternehmen und staatliche Organisationen. Selbst Organisationen des Dritten Sektors werden ohne jegliche Kreativität und mittels einer bloßen Negation als Non-Profit-Organisationen bezeichnet. In der Tat haben wir wenig organisatorische Phantasie bewiesen. Jedoch sollten wir uns eingehend damit beschäftigen und einen intellektuellen Systemaufbruch vornehmen. Wie Hirschman (1958) schrieb, sind knappe Ressourcen nicht in erster Linie finanzieller oder technologischer Natur, sondern die knappste Ressource von allen besteht in der Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen und kollektives Handeln zu organisieren. Dazu benötigen wir das, was Drucker als »Geschäftstheorie« bezeichnet hat – eine Art und Weise, über kollektives Handeln nachzudenken.

Phänomene mit Begriffen zu versehen, bedeutet nicht einfach, ein Kücheregal mit Gewürzen in alphabetischer Reihenfolge zu sortieren; vielmehr ist Sprache, wie Nietzsche uns erinnert hat, machtvoll. Einer Erfahrung einen Namen zu geben, ist ein Vorgang der Besitzergreifung; Dinge zu benennen bedeutet, Macht über sie zu erlangen:

Diess hat mir die grösste Mühe gemacht und macht mir noch immerfort die grösste Mühe: einzusehen, dass unsäglich mehr daran liegt, *wie die Dinge heissen*, als was sie sind. Der Ruf, Name und Anschein, die Geltung, das übliche Maass und Gewicht eines Dinges – im Ursprunge zuallermeist ein Irrthum und eine Willkürlichkeit, den Dingen übergeworfen wie ein Kleid und seinem Wesen und selbst seiner Haut ganz fremd – ist durch den Glauben daran und sein Fortwachsen von Geschlecht zu Geschlecht dem Dinge allmählich gleichsam an- und eingewachsen und zu seinem Leibe selber geworden: der Schein von Anbeginn wird zuletzt fast immer zum Wesen und *wirkt* als Wesen! Was wäre das für ein Narr, der da meinte, es genüge, auf diesen Ursprung und diese Nebelhülle des Wahnes hinzuweisen, um die als wesenhaft geltende Welt, die sogenannte ›*Wirklichkeit*‹, zu vernichten! Nur als Schaffende können wir vernichten! – Aber vergessen wir auch diess nicht: es genügt, neue Namen und Schätzungen und Wahrscheinlichkeiten zu schaffen, um auf die Länge hin neue ›Dinge‹ zu schaffen. (Nietzsche 1882/1988: 422)

Was Nietzsche in seiner Prosa zeigt und was eine Managerin aufgrund ihrer Praxis weiß, ist, dass es auf Worte ankommt: Sie sind das, was Erfahrungen verbindet; sie sind, um es noch einmal mit Follett zu sagen, unser größtes Asset im Business und darüber hinaus.

Das Bemühen, das zu kartographieren, was Erfahrungen miteinander in Beziehung setzt und verbindet (und was nicht Teil der beobachtbaren

Welt ist), nennt man Philosophie. Wittgenstein hat einmal geschrieben (1950/1969), man könne sich eine Person vorstellen, die ihre Stadt genauestens kennt und immer den kürzesten Weg zwischen zwei Adressen findet. Und dennoch könnte diese Person absolut unfähig sein, einen Plan ihrer Stadt zu zeichnen, und wenn sie es versuchte, würde sie etwas vollständig Falsches hervorbringen. Diese Person ist die Nemesis des Philosophen, denn dieser verwendet Zeit und Sorgfalt darauf, Karten zu erstellen, die die Beziehungen zwischen verschiedenen Gebäuden, Orten, Gegenständen, Menschen, Zeiten usw. aufzeigen. Diese Fähigkeit zum in-Beziehung-setzen macht den Philosophen zu einer Art Kartograph der Infrastruktur der Stadt: Philosophinnen und Philosophen stellen eine epistemologische Infrastruktur bereit, die die Dinge miteinander verbindet, oft im Hintergrund. Nehmen wir als Beispiel die Vorstellung von Produktion und Konsum als zweier verschiedenartiger Tätigkeiten: Ko-Kreation stellt diese epistemische Unterscheidung infrage und legt nahe, dass Produktion und Konsum Aktivitäten sind, die auf eine neue Art und Weise miteinander verflochten sind; in der Kreislaufwirtschaft sind beide sogar noch stärker ineinander verschlungen. Wir können diese Konzepte als Ausdruck verschiedenartiger Beziehungen verstehen, und insofern sie dies sind, stellen sie philosophische Belange dar. Wenn wir diese Beziehungen schlecht begreifen, landen wir bei Archetypen, in denen Konzepte zu Überbleibseln der Abstraktion von empirischen Daten werden. Wenn wir diese Beziehungen allerdings gut begreifen, können wir sie als Konzepte im eigentlichen Sinne auffassen, da sie auf diese Weise dazu dienen können, Aspekte der empirischen Realität zu enthüllen. Sie sind dann keine Abstraktionen, sondern stellen eine kognitive Infrastruktur für empirische Untersuchungen dar.

Was also ist die Aufgabe der Philosophie? Die konzeptionelle Untersuchung, die darauf ausgerichtet ist, die Relation zwischen distinkten, beobachtbaren Elementen zu verstehen. Sie ist Kartographie dessen, was es bedeutet, von ›Universität‹ oder ›Strategie‹ oder ›kollektivem Handeln‹ zu sprechen: Welches sind die Elemente, die impliziert sind, welches die Beziehungen zwischen ihnen, und kann ich sie in eine Karte einzeichnen (sie kommunizieren), sodass andere sie nutzen, ihren Sinn verstehen und mit ihnen arbeiten können? Es geht um »dichte Beschreibungen«, in der Weise, wie Ryle sie ursprünglich eingeführt hat; um eine intellektuelle Wiederverzauberung durch Denkfiguren, nicht um eine Entzauberung durch Analyse.

Was auf dem Spiel steht (II)

Dies ist ein Buch, das davon handelt, wie wir uns koordinieren, wie wir kollektiv Entscheidungen treffen, welche Struktur und Organisation wir uns geben – mit der Absicht, sowohl offen und einfallreich als auch entschlossen und zielorientiert handeln zu können. Demgemäß ist dieses Buch auch eines über politische Ökonomie – wenn auch über Politik im Kleinen, als eine verstohlene Kritik, die ihr Ziel im Gegensatz zu den lauten Debatten über Das-System-und-seine-Zukunft verfolgt. Kampfansagen wie zum Beispiel »Reimagining Capitalism in a World on Fire« (Henderson 2020) oder Behauptungen wie »Greed is Dead« (Collier und Kay 2020) mögen zum Nachdenken anregen, jedoch geraten sie zumeist ziemlich abstrakt und sind weit entfernt von der alltäglichen Lebenswelt der meisten Menschen. Und für die meisten Menschen scheint es nur logisch zu sein, anzunehmen, dass diese Probleme von Politikerinnen oder Experten oder Eliten oder irgendeinem anderen allmächtigen Akteur da oben »gelöst« werden müssen. Die Menschen selbst fühlen sich betroffen und zugleich machtlos – eine Mischung, die Wut und politischen Populismus schürt.

Im Gegensatz dazu legt dieses Buch nahe, dass die Fragen danach, wie wir uns koordinieren und miteinander zusammenarbeiten können, auch auf einer alltäglicheren Ebene beantwortet werden können – wie es Michel Foucault vorgeschlagen hat: auf der Ebene der Praxis. Dieses Buch nähert sich den großen Fragen durch die Hintertür, von einer Praxis des täglichen Lebens her (de Certeau 1980/1988), was bedeutet, dass die politische Ökonomie nicht von ihrem Kopf aus (politische Ideologien, globale Institutionen, Interessen usw.), sondern von ihrem Körper aus, d. h. von ihrer organisatorischen Basis aus, neu gedacht wird. Das Buch ist auf der Suche nach einer Alternative, nicht zum System, sondern innerhalb des Systems. Es riskiert die Vermutung, dass die künftige Wirtschaftsordnung nicht aus einem radikalen Systemwandel hervorgehen wird und dass wir ebenso wenig am Ende der Geschichte angekommen sind, wo sich die Gitterstäbe des Weberianischen Käfigs immer enger um uns herum zusammenziehen. Alternativen kommen woandersher, aus dem Dazwischen, aus den Rissen, inmitten der Krise, von Praktiken und Experimenten. Insofern möchte dieses Buch einen Sinn für Kapazität zum Handeln in einer Zeit fördern, in der globale Kräfte und makrostrukturelle Zwänge die Geschichte zu schreiben scheinen. Darin liegt vielleicht der subversive Charakter dieses Buches: Es spricht sich für alternative Praktiken des verteilten kollektiven Handelns aus, die zu einem Systemwandel beitragen können. So, wie aus Taten Moralvorstellungen entstehen und Handlungen zum Denken anregen können; wie van Gogh an seinen Bruder geschrieben hat: