

Netzwerkintelligenz: Komplexität und Dynamik meistern

Peter Kruse¹

nextpractice GmbH
Außer der Schleifmühle 67
28203 Bremen
P.Kruse@nextpractice.de

Abstract: Die Veränderungsgeschwindigkeit der weltweiten Vernetzung erhöht den Leistungsdruck auf Menschen und Institutionen. Bislang bewährte Konzepte erweisen sich zunehmend als unbrauchbar. Wir leben in einer Zeit des Umbruchs. Das Management von Instabilität benötigt andere Vorgehensweisen als der Umgang mit stabilen Verhältnissen. In der globalisierten Marktwirtschaft gerät das bloße Optimieren des Bestehenden schnell an seine Grenzen. Es geht nicht mehr um best practice, sondern um next practice. Der innovative Sprung wird zur Alltagsdisziplin. Die Komplexität und Dynamik sich stellender Problemlagen erfordert grundsätzlich andere Formen der Kreativität und der Kooperation. Die Rolle von Führung und die Leitung von Projekten unterliegen einem tief greifenden Wandel. Innerbetriebliche Strukturen weichen zunehmend auf. Unternehmen, denen es gelingt, vorhandene Kompetenzen optimal zu vernetzen, gewinnen einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Aus der Theorie selbstorganisierender Systeme lassen sich anregende Prinzipien zur Bewältigung der anstehenden Anforderungen ableiten.

1 Die Herausforderung der neuen Netzwerk-Ökonomie

Aus der Distanz betrachtet verfolgt die gesamte Menschheit zur Zeit ein beeindruckendes Projekt - deutlich ambitionierter als der Turmbau zu Babel, folgenreicher als die chinesische Mauer und aufwändiger als die Pyramiden von Gizeh: die weltweite technologische und gesellschaftliche Vernetzung. Milliarden von Euros und Dollars wurden in den letzten Jahren investiert, um Unternehmen mit anderen Unternehmen, Menschen mit anderen Menschen zu verbinden. Die Zahl der Mobilfunkteilnehmer ist explodiert. Kinder mogeln in der Schule mit SMS. Heiratsanträge über das Handy werden gesellschaftsfähig. Wer nicht angeschlossen ist, der ist ausgeschlossen. Die indische Regierung eröffnet 600'000 Internet- Cafés. Ford in Detroit verschenkt an 300'000 Mitarbeiter einen PC mit Internetanschluss für Zuhause. Die Welt ist online. Wir ertrinken in einer Flut von Emails. Prognosen, die bereits in naher Zukunft mehr als

¹ Peter Kruse, Honorarprofessor für Allgemeine und Organisationspsychologie an der Universität Bremen, Geschäftsführer des Methoden und Beratungsunternehmens nextpractice

30 Milliarden Emails am Tag erwarten, lösen nur noch ein ergebendes Achselzucken aus.

Das hochkomplexe Medium Internet verändert moderne Gesellschaften fundamental. Seine Vernetzungsdichte reicht um den Faktor zehn an das menschliche Gehirn heran. Wir finden im Internet Bücher, Automobile, Lebenspartner, Haustiere. Auf Ebay.com können Südseeinseln ersteigert werden und in den USA bot ein Mann seine Ehefrau inklusive Kinder zu Kauf an. „Es gibt täglich etwas Warmes zum Essen“ lautet das Marketingversprechen für dies nicht eben alltägliche Angebot.

In der ersten Euphorie stand das Internet als spektakuläre Handelsplattform und virtueller Erlebnisraum im Vordergrund. Aber die eigentliche Revolution hat bereits unscheinbar und mit enormer Geschwindigkeit im Hintergrund stattgefunden. Das Internet bringt Menschen zusammen. Es demokratisiert die Wissenskultur. Das kann sich darin zeigen, dass ein Patient plötzlich mehr über eine Krankheit weiß als sein Arzt oder dass ein Kunde Details über ein Produkt kennt, die nicht mal dem Hersteller geläufig sind. Jedem, der getrieben von Interesse und ausgestattet mit einer angemessenen Portion Hartnäckigkeit auf die Suche geht, öffnet das Internet einen schier unbegrenzten Horizont. Wir „googeln“ uns zu den Sternen. Das Internet untergräbt strukturelle Hierarchien und stellt Machtverhältnisse auf den Kopf. Zwei Jungs auf den Philippinen waren in der Lage, fast die Weltwirtschaft lahm zu legen, und ein Hacker schaffte es, Bill Gates mit dessen Kreditkartennummer eine Packung Viagra zu bestellen. Die sich momentan ausweitende Mode der Bildung von Flashmobs (www.flashmob.com) lässt erahnen, welche Potentiale zwischen Ordnung und Chaos die Entwicklung in Zukunft noch bereithält.

Neben der technologischen Vernetzung heizt auch die Globalisierung der Wirtschaft die Möglichkeitsräume an. Schutzzonen gibt es kaum noch. Der Versuch steuernder Eingriffe von Seiten der Politik kann immer leichter umgangen werden. Die grenzüberschreitenden Warentransporte explodieren, im Sekundentakt werden Milliardenbeträge um die Welt geschoben. Nicht nur die Börsenmärkte gleichen einer Achterbahnfahrt, auch im Handel beobachten wir Schwankungen und Destabilisierung. Die Lebenszyklen von Produkten werden immer kürzer. Was heute in Paris oder Mailand auf den Laufstegen gezeigt wird, das liegt ein paar Monate später in den Regalen von H&M. Und wenn es ein Massenprodukt ist, dann kann es ganz schnell wieder verschwunden sein. Dienstleistungen werden ausgelagert und folgen weltweit dem Preisgefälle für die Arbeitskraft. Banken verlagern ihr Forderungsmanagement nach Indien. Wer kann noch sagen, von wo die nette Stimme eines Call-Centers Auskunft erteilt. Projektgruppen entwickeln Produkte und bearbeiten Probleme virtuell und parallel – weitgehend unbegrenzt durch Zeit und Raum. Was vor zehn Jahren vage als „Beschleunigung der Beschleunigung“ durch die Managementliteratur geisterte, ist nun Realität. Alles ist im Wandel. Oder um es weniger positiv zu formulieren: Sicher ist, dass nichts sicher ist. Veränderung ist allgegenwärtig. Die letzten Ruhezeiten verschwinden. Angesichts der wachsenden technischen und wirtschaftlichen Vernetzung nimmt die Komplexität und Dynamik des gesamten Lebens rasant zu. Der Wettbewerbsdruck für Unternehmen wächst spürbar. Die Vorstellung einer Welt, die sich pausenlos und mit großer Geschwindigkeit neu orientiert, löst dabei gleichermaßen Angst wie Faszination aus.

Unabhängig davon, ob Menetekel oder erstrebenswertes Wunschbild, die Welt im Wandel ist kein Zukunftsszenario, sondern alltägliche Realität. Dabei steht die Notwendigkeit, sich auf grundlegende Veränderungen einzulassen, in deutlichem Widerspruch zu den Beharrungstendenzen der Menschen. Veränderungsbereitschaft ist nicht selbstverständlich. Aber die Konzepte von gestern sind nicht mehr viel wert, wenn gewohnte Bahnen verlassen werden müssen. Die Fähigkeit, mit Unsicherheit umzugehen, und die Bereitschaft, liebgewordene Stabilität aufzugeben, sind entscheidende Erfolgsfaktoren. Die Situation erfordert neue Kompetenzen in der Führung und neue Formen der Zusammenarbeit. Es reicht nicht mehr, Ziele zu definieren und für deren Umsetzung zu garantieren. Die Rolle von Führungskräften befindet sich in einem tief greifenden Prozess der Neuorientierung. Projektarbeit ist nicht mehr länger die Minimierung des Abstandes von Soll und Ist.

Die anstehenden Veränderungen führen zu Irritationen. Echte Verunsicherung mit ihrem Energieverlust auf verschiedenen Ebenen folgt daraus aber nur, wenn die Organisation und die Menschen darin beharrlich an alten Mustern festhalten und mit aller Kraft bemüht sind, die gewohnte Stabilität wieder herzustellen. Sind sie jedoch bereit, sich auf neue Muster und Prozesse einzulassen, wird aus der Irritation Instabilität – ein Zustand flexibler Anpassungsfähigkeit. Einer Organisation, die sich auf Instabilität einlassen kann, öffnet sich die Chance, aus Veränderungsprozessen immer wieder gestärkt hervorzugehen. Wenn Aufbruchstimmung an die Stelle angstgetriebenen Handelns tritt, entstehen kreative Perspektiven. Die Netzwerk-Ökonomie verlangt pro-aktives Handeln und die Bereitschaft, ungewohnte Wege zu gehen.

2 Von best practice zu next practice

Das bloße Verbessern des Bestehenden stößt an seine Grenzen. Die Ausrichtung auf bereits erreichte Leistungsstandards (benchmarking) reicht nicht aus. Es geht nicht mehr nur um Funktionsoptimierung (best practice), sondern um Prozessmusterwechsel (next practice), um den Übergang vom trivialen Lernen hin zum nichttrivialen Lernen. Besonders eindruckliche Beispiele für solche Musterwechsel finden sich im Leistungssport. So versuchten Hochspringer lange Zeit, mit Fuß und Hand einer Körperhälfte voran sich bäuchlings über die Latte zu winden. Trotz kontinuierlicher Verbesserungsbemühungen war irgendwann die maximale Höhe erreicht, die sich mit dieser als „Straddle“ bezeichneten Sprungtechnik realisieren lässt. Eine Steigerung über weitere Optimierung war nicht mehr möglich. Bei der Olympiade 1968 öffnete dann der Amerikaner Dick Fosbury unerwartet neue Horizonte im Hochsprung. Er nutzt ein bis dato unbekanntes Muster - er lief an, drehte sich kurz vor der Latte um, stieß sich mit beiden Füßen gleichzeitig vom Boden ab und glitt rücklings über die Latte. Der Fosbury-Flop war geboren.

Prozessmusterwechsel folgen dem Modell des Phasenübergangs in dynamischen Systemen. Der Übergang benötigt zunächst kreative Störung, denn stabile Zustände sind selbsterhaltend. Und das gilt besonders für menschliche Lernprozesse. Nichttriviales Lernen, das Aufbrechen liebgewordener Muster fällt dem Gehirn nicht leicht.

Erfolgreich zu sein birgt daher immer bereits die Gefahr des zukünftigen Misserfolgs. Ohne Instabilität entsteht keine Änderungsbereitschaft und damit auch keine Chance zur Neuordnung. In der Instabilität aber gilt das Prinzip „kleine Ursache große Wirkung“ – der Schmetterlingseffekt. In der Instabilität reagieren Systeme sehr sensibel und Entwicklungen sind nicht mehr vorhersagbar

Es lohnt sich aber dennoch, Instabilität zuzulassen, denn in einem sich ändernden Umfeld ist das Risiko der Stabilität immer größer als das Risiko der Instabilität. Die Gestaltung derartiger Übergänge ist wohl die wichtigste strategische Management-Aufgabe in der komplexen Dynamik der neuen Netzwerk-Ökonomie. Wird ein bestehendes Muster aufgebrochen, führt dies notgedrungen immer zuerst in eine krisenhafte Situation. Die Bereitschaft, sich auf den Schmerz der Veränderung einzulassen, ist eine unverzichtbare Voraussetzung für Innovation. Es ist sinnvoll, die Neuorientierung anzugehen, bevor die Umfeldgegebenheiten eine Änderung erzwingen. Gerät das alte System unter Druck, wird es immer schwerer, die Kosten des Überganges zu tragen. Nur allzu leicht kann dann aus der Krise eine Katastrophe werden. Leider ist die Sensibilität für die Notwendigkeit des Wandels in Unternehmen und Institutionen häufig nur schwach ausgeprägt. Die ersten Signale der Irritation werden ignoriert. Nicht selten wird die Vergangenheit beschworen und man feiert alte Erfolge. Werden die Signale dann stärker, kommt es zu ersten Selbstabwertungstendenzen und externen Schuldzuweisungen. Zahlen werden schön gerechnet. Gefühle von Ohnmacht treten auf. Aggressionen entstehen. Häufig findet sich erst auf dem Tiefpunkt die Kraft zur Erneuerung. Die Probleme sind offenkundig, jeder sieht sie. Es gibt Ermüchterung. Dann haben neue Ideen plötzlich Konjunktur. Wünsche werden wach. Visionen entstehen. Dieses „Alkoholiker-Modell“ der Veränderung schöpft die Energie erst aus dem „Tal der Tränen“. Viel sinnvoller wäre ein eigeninitiativer, durch glaubwürdig vorgelebte Veränderungsbereitschaft und Neugier getragener Wandel.

Prozessmusterwechsel sind zwar immer eine Krise, eröffnen aber auch die Chance für ungeahnte Effektivitätssteigerungen. Wer sich darauf einlässt, wird schnell erkennen, dass Kosteneinsparungen nicht zwangsläufig mit Qualitätseinbußen einhergehen. Qualitätseinbußen entstehen nur, wenn man an die Grenzen alter Muster kommt. Nur, wenn die Sättigungsphase der Optimierung des Bestehenden erreicht ist, gilt der Widerspruch von Kostenreduktion und Leistungssteigerung. Wenn sich alle Beteiligten im Übergang offen auf die Möglichkeit einer grundlegenden Neuorientierung einlassen, wenn sich die kollektive Intelligenz von Erhalt auf Innovation richtet, sind Leistungsgrenzen neu definierbar. Prozessmusterwechsel erlauben ungewöhnliche Sprünge. Voraussetzung ist allerdings, dass aus Betroffenen Beteiligte werden. Das Neue kann nicht von außerhalb kommen. Nichts verhindert Veränderung nachhaltiger als das „not invented here“-Syndrom.

Drei Grundprinzipien sind zu beachten, wenn sich Innovationskraft in Unternehmen und Projekten voll entfalten soll:

1. Verständnis: Führung und Mitarbeiter brauchen einen Basiskonsens über die Prinzipien des Managements von grundlegenden Veränderungsprozessen.

2. Involvierung: Die Ideen zur Erneuerung werden im offenen Dialog gemeinsam entwickelt. Führung definiert Rahmenbedingungen und trifft Entscheidungen.
3. Transparenz: Informationen über Rahmenbedingungen, Entscheidungswege und Leistungsunterschiede werden im Prozess rückhaltlos offengelegt.

3 Der Aufbruch zu unbekanntem Kontinenten

Management von Stabilität und Management von Instabilität unterscheiden sich grundsätzlich: Wenn die Märkte sich vorhersagbar verhalten und die eigene Organisation relativ einfach strukturiert ist, kann die Führung das Unternehmen schlicht nach dem Ursache-Wirkungs-Schema steuern. Gewinnt die Organisation dann zum Beispiel über Wachstum an Komplexität, werden Regelungsmechanismen nach dem Modell von Zielvereinbarung und Leistungsüberprüfung eingebaut. Dieser klassische Management-Regelkreis funktioniert aber nicht mehr, wenn die Marktdynamik kritische Grenzen übersteigt, zunehmend instabil und damit unvorhersagbar wird. Bei Instabilität ist keine planvolle Optimierung mehr möglich. Das Heil liegt in einer unspezifischen Erhöhung der Anpassungsfähigkeit und Innovationskraft. Ist der Organisationsgrad bei instabilem Umfeld noch einigermaßen einfach, ist durchaus das Prinzip „Versuch und Irrtum“ angemessen. Schlichtes Ausprobieren ist ein legitimer Weg der Erneuerung, wie sich von der Erfindung des Penicillin bis zur Erfindung des Teebeutels zeigt. Allerdings widerspricht diese Sichtweise deutlich dem tradierten Steuerungsanspruch von Führung. Das Management muss lernen, sich jenseits von Zielvereinbarung und Controlling auf Prozesse und Unsicherheiten einzulassen. Steigt neben der Instabilität auch noch die Komplexität, gelten die Prinzipien der Selbstorganisation (s. Abb.1). Punktuelleres Reagieren wird zu risikoreich. Eigendynamik und Selbstverantwortung sind dann die zentralen Erfolgsfaktoren. Vertrauen auf die eigene Intuition, die sensible Wahrnehmung aktueller Gegebenheiten und das bewegliche Sich-Einlassen auf jede noch so kleine Veränderung sind gefordert. Der Kurs entsteht erst in der Bewegung. Langfristige Ziele kann es nicht geben. Um in einer solchen Situation der Unsicherheit die notwendige Bereitschaft zur Veränderung entstehen zu lassen und eine gemeinsame Grundausrichtung zu gewährleisten, braucht es eine tragfähige Vision. Das Management hat die Aufgabe, gegen die verständliche Verunsicherung Faszination und Neugier zu setzen. Das Management von Instabilität lebt von emotionaler Resonanz bei allen Beteiligten und von der Glaubwürdigkeit der Führung. Das Management von Stabilität entspricht dem Segeln an bekannten Küsten. Verfügt Führung oder Projektleitung über das richtige Planungswissen, ist sie in der Lage, exakte Zielvorgaben zu machen und die eigene Position zu bestimmen, ist der Erfolg vorhersagbar. Das Management von Instabilität hingegen ist immer ein Aufbruch zu unbekanntem Kontinenten. Es ist vergleichbar mit der Situation von Christopher Columbus. Columbus wusste zwar, dass er auf dem 28. Breitengrad segelte. Er wusste aber nicht, ob er so auch Land erreichen würde. Die Bewegung war für ihn das einzig bestimmbar Ziel – der neue, kürzere, schnellere Weg nach Indien seine treibende Faszination. Er träumte von den Reichtümern Indiens. Erreicht hat er Indien bekannter Weise nicht

	Handlungsstrategie		Handlungsstrategie	
	Steuerung	Regelung	Versuch und Irrtum	Selbstorganisation
Systemzustand	stabil	stabil	instabil	instabil
Organisation	einfach	komplex	einfach	komplex
Funktionsweise	Ursache - Wirkung	Soll - Ist - Abgleich	Suchbewegung	Musterwechsel
	Management von Stabilität (exploitation)		Management von Instabilität (exploration)	

Abb1: Management von Stabilität und Instabilität

Aber er hat das Tor zu einer neuen Welt geöffnet. Instabilitäts-Manager wie Columbus sind mit gänzlich anderen Führungsanforderungen konfrontiert als Kapitäne auf bekannten Routen.

4 Das erfolgreiche Management von Instabilität

Die Erkenntnisse der Selbstorganisations- und Chaostheorie legen der Führungskraft in Instabilitätsphasen einige konkrete Handlungsempfehlungen nahe: Störung ist Voraussetzung für gelingende Veränderung. Stabilität macht handlungsfähig, Instabilität macht kreativ. Strategisches Change Management ist daher die bewusste Balance von Stabilität und Instabilität im Unternehmen. Führung hat die Aufgabe, immer wieder frühzeitig zu destabilisieren, möglichst bevor die Umfeldsituation eine Änderung erzwingt. Führung hat die Aufgabe, Faszination und Aufbruchstimmung durch glaubwürdig vorgelebte Veränderungsbereitschaft lebendig zu halten. Strategisches Change Management setzt hohe persönliche Instabilitätstoleranz voraus. Change Manager sind keine charismatischen Vordenker, die eine „richtige“ Lösung verkaufen. Vorgefertigte Konzepte gibt es im Management von Instabilität nicht. Die Lösung kann nur über eine Moderation der Intelligenz aller Beteiligten entstehen. Es gilt, die Vernetzung des Expertenwissens und aktives Querdenken im Unternehmen zu fördern. In einer Kultur der Veränderung haben kreative Störer herausragende Karrierechancen und die Übernahme von Risiko wird besonders gewürdigt. Change Manager sind bereit, die Kosten der Veränderung zu tragen. Sie kalkulieren im Übergang Leistungseinbußen ein und vermeiden es, ihre eigene Verunsicherung zu schnell durch steuernde Eingriffe zu verringern. Change Manager sorgen für maximale Transparenz. Sie decken taktische Spiele auf und akzeptieren kein voreiliges Commitment. Sie schaffen ein Klima, in dem die Messung von Leistung, die Standardisierung und das Controlling der Prozesse zur Selbstverständlichkeit wird. Change Manager sind sich des Zusammenhanges von Instabilität und Sensibilität bewusst. Kommunikation ist das Rückgrat eines jeden Veränderungsprozesses.

In der Veränderung kann eine einzelne Aussage große Wirkung haben (Schmetterlingseffekt). Die Führung hat die Aufgabe, unkontrollierte Gerüchtebildung durch offensive, interne wie externe Publikation von Geschehnissen und Entwicklungen entgegenzuwirken. Change Manager vermeiden aber „problem talk“. Sie wissen um das Risiko der selbsterfüllenden Prophezeiung, der herbeigeredeten Katastrophe. Der Fokus ihrer Kommunikation liegt auf der Unterstützung der Lösungsfindung und auf dem positiven Marketing aufscheinender erster Erfolge.

12 Anregungen für das Management von Instabilität:

- Störung als Veränderungsimpuls akzeptieren
- Die Kosten der Veränderung einkalkulieren
- Persönliche Instabilitätstoleranz trainieren
- Vorhandene Muster aktiv destabilisieren
- Querdenken und Risikoübernahme fördern
- Vision und emotionale Resonanz bilden
- Expertenwissen in Unternehmen vernetzen
- Mitarbeiter frühzeitig in Prozesse involvieren
- Die Intelligenz des Systems moderieren
- Maximale Transparenz im Prozess schaffen
- Lösungsorientierte Kommunikation anregen
- Erfolge und Initiativen offensiv publizieren

Wirtschaft und Gesellschaft befinden sich aufgrund der stetig steigenden Vernetzungsdichte in einem durchaus als revolutionär zu bezeichnenden Wandel. In Zukunft kommt dem Management von Instabilität eine immer größere Bedeutung zu. Der professionelle Umgang mit Eigendynamik und die Fähigkeit, die Intelligenz der Systeme zu fördern, entscheidet über Erfolg und Misserfolg. Die Aufgaben von Führungskräften und der Leitung von Projekten ändern sich grundlegend. Wer jetzt den Mut hat, neue Wege zu gehen, wer sich mit Risikobereitschaft und Offenheit den Herausforderungen stellt, dem bieten sich ungewöhnliche Chancen. Die gegenwärtige Situation ist optimistischer, als es der allgemeinen Stimmungslage entspricht. Innovation und kreative Neugestaltung ist nachgewiesenermaßen in der Lage, den scheinbaren Widerspruch von Kostendruck und Qualitätsanspruch immer wieder durch das Erreichen neuer Leistungshorizonte aufzulösen.

Literaturverzeichnis

- [Kr04] Kruse, P.: next practice. Erfolgreiches Management von Instabilität. Veränderung durch Vernetzung; GABAL, Offenbach, 2004.
- [KS03] Kruse, P.; Schomburg, F.: „Die Intelligenz der Mitarbeiter nutzen“; Personalwirtschaft; 10/2003; S. 52-57.
- [KDS03] Kruse, P.; Dittler, A.; Schomburg, F.: nextexpertizer und nextcoach: Kompetenzmessung aus der Sicht der Theorie kognitiver Selbstorganisation; in: Erpenbeck, J.; Rosenstiel, L. v. (Hg.): Handbuch Kompetenzmessung. Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2003; S. 405-427.