

Info

Aus aus der
Lebensmittel Zeitung / Journal 14.Dezember 2001

Netzwerke sorgen für Intelligenz

Das menschliche Gehirn ist ein überzeugendes Beispiel für die enorme Leistung eines Netzwerkes, behauptet Prof. Dr. Peter Kruse. Als Neurophysiologe, der in das Fach des Unternehmers und dann Beraters gewechselt ist, muss er es wissen. Er propagiert eine hohe Vernetzung, eine ebenso hohe Transparenz und gemeinsame Identität, um in einer komplexen instabilen Welt durch die Netzwerkdynamik Mehrwert zu schaffen.

Da draußen herrscht eine gewaltige Dynamik, da findet eine Revolution statt", predigt Prof. Dr. Peter Kruse seinen Zuhörern. Er selbst verkörpert diese Dynamik in seinem Auftritt überzeugend. Man nimmt dem ausgebildeten Neurophysiologen gerne ab, dass das Gehirn sich in Sekundenbruchteilen neu strukturieren kann. Und seine immer wieder schlüssigen Vergleiche dieses biologischen Netzwerkes, das die Komplexität Mensch steuert, mit dem sozialen Netzwerk eines Unternehmens unterstützen seine These: Der wachsenden Komplexität und Dynamik einer vernetzten Außenwelt muss eine zukunftsgerichtete Organisation mit einer dezentral vernetzten Struktur entgegen treten.

Das Stichwort Netzwerk kam für den heutigen Chef der Unternehmensberatung Nextpractice nicht plötzlich in Mode, sondern es sei seit Jahrhunderten die einzig gescheite Antwort auf das Problem, dass "wir bei unbegrenzten Problemen nur begrenzte Ressourcen haben." Von einem einfachen Weg in diese Richtung, geschweige denn von perfekten Vorbildern, kann Kruse indes nicht sprechen, eher von einem Wagnis, wie es einst die Seefahrer eingingen, von einem "Aufbruch zu unbekannten Kontinenten".

Wo immer Vernetzung ist, entstehe Preiskampf und Margendruck durch weltweiten Preisvergleich, sagt Kruse, auf Konsumentenseite und im Business. Deshalb lägen Erfolg und Misserfolg näher beieinander und sie werden "expotential". Kleine Unternehmen werden schnell groß und Große werden klein in sehr kurzer Zeit. Das wird als Tamagotchi-Effekt bezeichnet. Kundenbindung wird schwieriger, weil der Wettbewerber nur einem Klick entfernt ist. Deshalb gilt es, immer wieder attraktiv zu sein, neue Dienstleistungen zu bieten. Was bereits geschieht, wenn Sony und Daimler ihre Wertschöpfungsstufe verlassen und Finanzdienstleister werden. Händler verkaufen Strom - Quergeschäfte werden zur Regel.

Um den wachsenden Ansprüchen gerecht zu werden, hätten viele Unternehmen es mit



Benchmarking versucht und dann den internen Druck einfach erhöht. Es sei zwar menschlich, in solchen Situationen einfach das, was man immer schon gemacht hat, schneller oder heftiger zu tun, aber es mache wenig Sinn, kritisierte Kruse diese Mode. Das sei reine Funktionsoptimierung, irgendwann stoße man an die Decke. Man verbleibe im gleichen Muster, statt sich neu zu orientieren. Statt um "best practice" sollte es vielmehr um "next practice" gehen: Um den Schritt von der Funktionsoptimierung zum Prozessmusterwechsel. Ein solcher war 1968 der Hochspringer Dick Fosbury, der erstmals rückwärts über die Latte sprang und den nach ihm benannten Flop erfand. Zunächst eine Störung der alten Spielregeln, die man auch sofort verbieten wollte.

Kruse zieht daraus seine Schlüsse: "Wann immer Sie etwas Neues einführen, sie werden nicht dafür geliebt." Wenn sich die Rahmenbedingungen ändern, sei die Chance für Neuerungen gut. "Auch wenn Sie nachweisen, dass das Neue besser ist als das Alte, werden Sie immer noch nicht geliebt," warnt Kruse weiter. Aber letztlich kann das einen auf die Siegerstraße führen. Dafür reiche die Aufforderung an das Team, spontan, kreativ, dynamisch zu sein, nicht aus. Da sei die Frage der Kultur entscheidend. Und weil es daran mangle, suchten viele Manager die Innovation außerhalb des Unternehmens.

Viele Manager verhielten sich noch so, als seien die Märkte stabil und die Organisationen einfach, man müsse nur steuern. Wenn es komplexer werde, aber stabil bleibe, werden eben Regelungsmechanismen eingebaut (siehe Schaubild).

Steuerung und Regelung, so Kruse, seien stabilitätsorientierte Prinzipien. "Aber was machen wir, wenn der Markt keine Stabilität hat, sondern eine hohe Netzwerk- dynamik an den Tag legt?" fragt Kruse. In stabilen, aber einfachen Umgebungen sei das alte Prinzip von Versuch und Irrtum durchaus angesagt, obwohl es oft verpönt werde.

| Jenseits der Stabilität | | | | |
|---|---------------------------|---------------------|-----------------------------|--------------------|
| Die Selbstorganisationstheorie vermittelt ein Verständnis von Veränderung | | | | |
| 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 | | Management von Instabilität | |

Quelle: Prof. Peter Kruse © LZ-Grafik

Es entspreche nicht dem Steuerungsanspruch der Manager, die Ziele vorgeben und kontrollieren wollen. In der Stabilität brauche man Ziele, in der Instabilität brauche man Prozesse, das sich Einlassen auf Unsicherheit. "Steuern und Regeln, das bedeutet Controlling und Zielvereinbarung, das kennen wir, das Management von Instabilität ist eine andere Welt." So erklärt Kruse es nach der Theorie selbstorganisierender Systeme.

In instabil hochkomplexen Systemen sei Selbstorganisation erforderlich. Die Grundfrage ist also, ob man sich in stabilen Märkten bewegt oder nicht. Für ihn steht die Antwort fest: "Ich glaube, wir sind zur Zeit in einer Situation, die einen ganz anderen 'mind set' erfordert."

Eine Antwort auf Veränderung liegt für Kruse in dem Begriff Faszination. "Was reizt uns an der

Veränderung, die wir vorhaben?" Dies zu ermitteln, brauche man "Leadership", Leute, die Emotionen schüren. Die Visionen haben, mit denen sie eine emotionale Resonanz zwischen den Menschen herstellen. Man brauche die Vision, um die Schwelle zum Loslaufen zu senken, man brauche die emotionale Resonanz, um sich auf die Veränderung einzulassen. "Es muss eine gute Antwort auf die Frage nach dem Warum geben."

Das gehe nur über eine Phase des Schmerzes, das gehe nicht ohne Krise. Das sollten die Leute von Anfang an wissen. Aber man brauche auch die Bereitschaft, sich auf schrittweises Vorgehen einzulassen, was bedeutet, Unsicherheit zuzulassen. Diese Bereitschaft sei die Voraussetzung für Innovation. Aber daran mangle es in einer Gesellschaft, in der für die Rente ab 45 geworben wird. Es fehle an Begeisterung für's Schaffen, an der Faszination. Die Fachkompetenz sei da, aber alle wollen lieber im sicheren Hafen bleiben. "Das Schiff ist aber nicht für den Hafen gebaut", bemüht Kruse den Vergleich mit der Seefahrt.

Das Management von Instabilität handele von Faszination, von Spinnern, von Fehlerfreundlichkeit. Es gebe keine Veränderung in dynamischen Systemen, ohne Störung des Bestehenden. Jedes System versuche, sich so lange wie möglich stabil zu halten. Dieser "Trägheitseffekt" sei eine Falle, in die man immer wieder hineinlaufe, wenn man Entwicklungen einfach fortschreibt. In vernetzten Systemen sei das aber nicht mehr möglich, weil es zu gewaltigen Sprüngen und Schwankungen kommen kann.

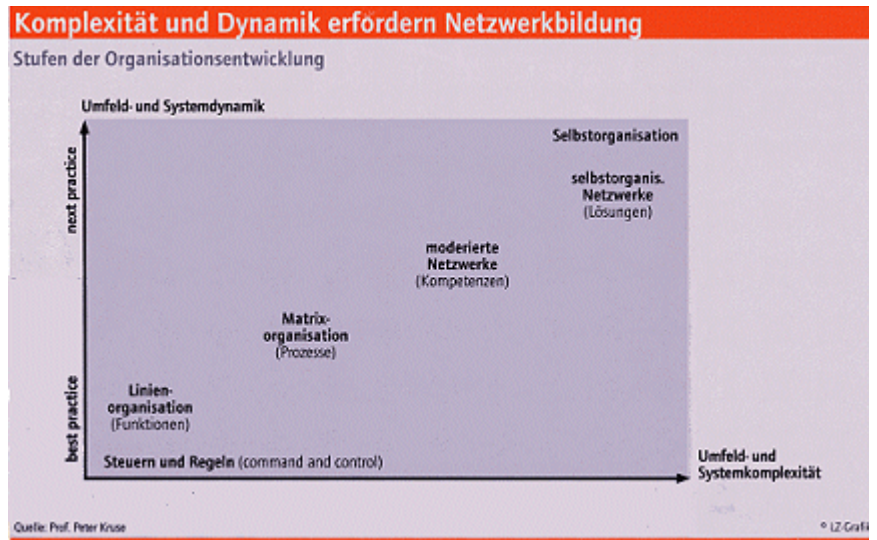
Gerade in vernetzten Systemen sei Störung der Anlass zu kreativer Neugestaltung. Ohne Störung keine Änderung. Auch hier verweist Kruse auf das Gehirn, das so lange wie möglich am bestehenden Muster fest halte. Eine kurze Störung bewirke die Neuorientierung. "Wir können über die Störung und Instabilität in neue Muster gehen, können aber nicht vorhersagen, was dabei herauskommt", beschreibt Kruse den Prozess. Diese Unvorhersagbarkeit von Entwicklungen bedeute aber, dass mit dem Management keine Zielvereinbarungen möglich sind. "Das fällt uns aber so schwer, weil wir die Dinge ja immer im Griff haben wollen. Wir brauchen eine andere Art zu denken, um mit diesen Systemen umzugehen."

Für das Management bedeutet das schlichtweg, dass die ingenieurtechnische Weise mit Soll-Ist-Steuerung nicht mehr funktionieren kann, moderierende Fähigkeiten werden wichtiger. Netzwerkintelligenz bedeute, die Flexibilität des Einzelnen und die Komplexitätsreduktionsleistung eines Teams gleichzeitig zu nutzen. Ein freier transparenter Informationsaustausch zwischen den Individuen eines Systems erzeugt die geforderte maximale Dynamik, Flexibilität und Komplexitätsreduktion auf einmal.

Standen vor wenigen Jahren noch die "economies of scale" auf der Agenda, die zu Diversifikation und Fusionen führten, so sieht Kruse heute die neue Ära der "economies of connectivity". "Wenn wir die Vernetzungsdichte erhöhen, können wir daraus Mehrwert schöpfen und das Überleben im gesteigerten Wettbewerb sichern."

Für Kruse steht fest: "Klassische Linienorganisationen funktionieren nicht mehr." Sie waren gut in Zeiten einheitlicher Märkte und geringer Komplexität (siehe Schaubild).

Der nächste Schritt seien Matrixorganisationen, damit werden Prozesse besser gemanagt. Aber das reiche auch noch nicht aus. Zur Bewältigung der hohen Komplexität brauche man moderierte kompetenzgetriebene Netzwerke oder sogar selbstorganisierte Netzwerke, die konzentriert lösungsorientiert arbeiten.



Das erfordert gewisse Voraussetzungen: Kein Netzwerk funktioniere ohne hohe Vernetzungsdichte und Standardisierung der Prozesse, sonst könne man die Prozesse nicht zusammenbinden. Mehr Dezentralität funktioniere nur, wenn die Systeme auch miteinander arbeiten können.

Dazu gehörte auch eine maximale Transparenz und ungehinderter Informationsfluss zwischen allen Beteiligten. Auch das stelle bisherige Führungsmuster in Frage, stellt Kruse ausdrücklich heraus: "Wo Information noch ein Machtinstrument ist, können Netzwerke nicht funktionieren."

Als stabilisierender Faktor sei darüber hinaus eine gemeinsame Identität im Netzwerk, ein gemeinsamer Werte-Set notwendig. "Sonst haben Sie keine Chance, das Netzwerk zu stabilisieren."

Kruse ist überzeugt, dass die Fähigkeit zu einer angemessenen Balance zwischen Stabilität und Instabilität als Managementaufgabe und die Fähigkeit zu einer guten Balance zwischen dezentraler Autonomie und zentraler Vorgabe im Sinne von Standardisierung das Hauptthema der nächsten Jahre sein wird.

bb