

# Management von Instabilität – Komplexität und Dynamik erfolgreich meistern



## Peter Kruse

ist Geschäftsführender Gesellschafter der nextpractice GmbH in Bremen und lehrt als Honorarprofessor für Allgemeine und Organisationspsychologie an der Universität Bremen. Darüber hinaus ist er bei verschiedenen renommierten Managementinstituten und internationalen Unternehmen als Trainer, Coach und Berater tätig.

Die Firma nextpractice erhielt 2002 den Meeting Business Award in der Kategorie Mitarbeiterveranstaltungen.

## Die Herausforderung der Netzwerkökonomie

Das Stichwort „Veränderung“ ist allgegenwärtig. Die letzten Ruhezeiten verschwinden. Angesichts der wachsenden technischen und wirtschaftlichen Vernetzung nimmt die Komplexität und Dynamik im gesellschaftlichen Umfeld rasant zu. Der Wettbewerbsdruck für Unternehmen und Institutionen wächst spürbar.

Aussagen wie „nichts ist beständiger als der Wandel“ und „nicht die Großen werden die Kleinen fressen, sondern die Schnellen die Langsamen“ sind zu Allgemeinplätzen geworden. 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 mehr, sondern alltägliche Realität. Dabei steht die Notwendigkeit, sich auf grundlegende Veränderungen einzulassen, in deutlichem Widerspruch zu den Beharrungstendenzen in vielen Bereichen.

Veränderungsbereitschaft ist nicht selbstverständlich. Manche Menschen fühlen sich bedroht und in der Rolle des Zauberlehrlings, der von einer sich selbst verstärkenden Entwicklung überrollt wird. Aber wir stehen erst am Anfang. Die eigentliche Tragweite der Umwälzungen ist längst noch nicht in vollem Umfang ausgelotet. Insbesondere in Handel und Dienstleistung wird kein Stein auf dem

anderen bleiben. Die Menschen suchen nach Antworten. Die Herausforderungen von morgen können nicht mit den Konzepten von gestern gemeistert werden.

### Aufbruch zu unbekanntem Kontinenten

In Zukunft geht es immer häufiger darum, gewohnte Bahnen zu verlassen und sich gemeinsam auf Entdeckungsreise zu begeben. Wir segeln immer seltener an bekannten Küsten. Die Fähigkeit, mit Unsicherheit umzugehen und die Bereitschaft, lieb gewordene Stabilitäten aufzugeben, werden damit zu entscheidenden Erfolgsfaktoren. Das Management von Instabilität verlangt neue Kompetenzen in der Führung und neue Formen der Kooperation.

Die Intelligenz Einzelner reicht nicht mehr aus. Für Unternehmen und Institutionen genügt es nicht, die eigenen Kernkompetenzen in neue Märkte zu tragen (economies of scope) oder die Synergieeffekte von Größenwachstum zu nutzen (economies of scale). In einer globalisierten Marktwirtschaft ist die Kooperation zwischen Organisationen ein kaum zu überschätzender Wettbewerbsvorteil (economies of connectivity). Für Manager genügt es nicht, Ziele zu definieren und deren Umsetzung zu garantieren (command and control). Wenn der Aufbruch zu unbekanntem Kontinenten zunehmend mehr die Regel als die Ausnahme

# ement

	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)	

ist, wird die Vernetzung des Wissens und der Ressourcen innerhalb von Organisationen zur unverzichtbaren Führungsaufgabe. Vernetzung ist das Problem und die Lösung.

Es ist sicher nicht übertrieben, in diesem Zusammenhang von einem Paradigmenwechsel zu sprechen. Die zentralen Zukunftsaufgaben sind ein professionelles Management von Instabilität und die kreative Nutzung intelligenter Netzwerke. Bei der Bewältigung dieser Aufgaben bietet sich die Theorie dynamischer Systeme als nützlicher Verständnishintergrund an.

## Erfolgreiches Management von Instabilität

In den letzten Jahren hat sich die Theorie dynamischer Systeme zur Beschreibung der Ordnungsbildungsprozesse im menschlichen Gehirn sehr bewährt. Das Gehirn ist ein faszinierendes Beispiel für Komplexitätsverarbeitung und Veränderungsgeschwindigkeit durch Vernetzung. Insbesondere in der Übertragung der Ergebnisse der Hirnforschung liefern die Prinzipien von Selbstorganisations- und Chaostheorie wertvolle Anregungen für die Managementpraxis. Führungskräfte stehen vor der Aufgabe zu vereinfachen, ohne zu trivialisieren, zu beruhigen, ohne zu bremsen, zu stören, ohne zu zerstören. Die Fähigkeit, mit Instabilität pro-

fessionell umzugehen, entscheidet über die Zukunft eines Unternehmens.

### 1. Keine Neuordnung ohne Störung des Bestehenden

Die Gestaltung von Veränderungsprozessen ist gebunden an eine Akzeptanz von Störung. Im Management von Stabilität gilt es, Störungen zu minimieren, um ein optimales Funktionieren zu gewährleisten. Im Management von Instabilität ist Störung dagegen die notwendige Voraussetzung jeder kreativen Neuordnung.

### 2. Instabilität erhöht Sensibilität und Beeinflussbarkeit

Jeder Veränderungsprozess führt zu persönlichen Irritationen. In der Instabilität werden Menschen sehr sensibel. In der Instabilität reicht eine kleine Ursache, um große Wirkung zu entfalten. Angesichts der gesteigerten Beeinflussbarkeit kommt der Kommunikation im Management von Instabilität entscheidende Bedeutung zu.

### 3. Instabilität führt zu unvorhersagbarem Verhalten

Durch die gesteigerte Sensibilität und Beeinflussbarkeit in der Instabilität ist der Entwicklungsverlauf bei Veränderungsprozessen prinzipiell nicht vorhersagbar. Im Management von Instabilität kann das Ergebnis nicht

geplant werden. Das Management von Instabilität lebt von der Bereitschaft, Unsicherheit zu tolerieren.

### 4. Komplexe Ordnung kann aus einfachen Regeln entstehen

Soziale Systeme werden durch offene und verdeckte Regelwerke stabilisiert. Diese Regeln bilden eine stabile Ordnung unabhängig von der Motivation der beteiligten Menschen. Das Sichtbarmachen der verdeckten Regeln einer Kultur ist eine Voraussetzung jeder Neuordnung. Regelbruch ist ein Königsweg der Veränderung.

### 5. Netzwerkimtelligenz ist gebunden an Standardisierung

Die Verbindung Einzelner zu einem selbstorganisierenden Netzwerk ist nur möglich, wenn das individuelle Verhalten an gemeinsamen Wertmaßstäben ausgerichtet und in der Form verbindlich aufeinander abgestimmt ist. Ohne Transparenz und Standardisierung ist der Aufwand der Vernetzung letztlich immer größer als der Nutzen – und Netzwerke entstehen nur, wenn sie tatsächlich einen Mehrwert für die Teilnehmer haben.

Die Übertragung der Prinzipien von Selbstorganisations- und Chaostheorie auf Managementprozesse liefert keine Patentrezepte, sondern erhöht die Bereitschaft, sich auf Veränderungen einzulassen und kreativ eigene Lösungen zu entwickeln.

#### Literaturhinweise:

Kruse, P. 2004a: „Navigation in der Unsicherheit“. *Wirtschaftspsychologie* 1/2004

Kruse, P. 2004b: next practice. Erfolgreiches Management von Instabilität. Veränderung durch Vernetzung. Offenbach: GABAL

#### Adresse des Verfassers

PROF. DR. PETER KRUSE  
nextpractice GmbH  
Außer der Schleifmühle 67  
28203 Bremen  
www.nextpractice.de