

Der Paradigmenwechsel muss im Führungsverständnis stattfinden

Für Organisationen und Unternehmen scheint richtig Entscheiden, Steuern und Kontrollieren unmöglich zu werden. Die rasche Zunahme und Beschleunigung unvorhersehbarer Entwicklungen, das Chaos hat uns voll getroffen. Das Management gerät zunehmend unter Druck. Alle Konzepte machen uns nur immer hilfloser. Perspektiven zeigt Prof. Dr. Peter Kruse im Redaktionsgespräch. Er ist Wissenschaftler für die Erforschung der Komplexitätsverarbeitung in intelligenten Netzwerken sowie geschäftsführender Gesellschafter der nextpractice GmbH in Bremen.

Warum stehen wir in Wirtschaft und Unternehmen vor unerreichbaren Zielen und unlösbaren Problemen?

Peter Kruse: Die Komplexität und Dynamik unserer Welt hat zwar deutlich zugenommen, aber Ziele sind nicht unerreichbarer und Probleme nicht unlösbarer geworden. Es ist die tiefste menschliche Tendenz, einmal erfolgreiche Konzepte beibehalten zu wollen, die uns gegenwärtig vermehrt Schwierigkeiten macht. Nehmen wir ein Beispiel aus dem Sport: Der Straddle war viele Jahre lang die dominierende Technik im Hochsprung. Man rollte sich vorwärts und seitwärts über die Latte. In den 60er Jahren wurde die Leistungsgrenze dieser Technik sichtbar. Bei Wettbewerben entschieden Millimeter über Erfolg und Misserfolg. Dann kam der Amerikaner Dick Fosbury, sprang auf eine revolutionär andere Art rückwärts, wurde 1968 bei den Olympischen Spielen in Mexiko Olympiasieger und öffnete die Tür zu bis dahin unerreichbar

scheinenden Leistungshorizonten. In Zeiten schnellen Wandels reicht es immer weniger aus, das Bestehende zu verbessern. Es geht darum, grundsätzlich neue Wege zu versuchen. Unsere Chancen auf Erfolg sind heute nicht schlechter als in der Vergangenheit. Aber wir stehen immer öfter vor der Notwendigkeit eines Musterwechsels – und das setzt uns unter Druck.

Welche Rolle spielt die technische und wirtschaftliche Vernetzung?

Peter Kruse: Die technische und wirtschaftliche Vernetzung ist unser zentrales Problem und gleichzeitig der einzig wirklich hilfreiche Lösungsansatz. Steigert man in einem System die Vernetzungsdichte, so erhöht sich automatisch die Zahl und die Reichweite von Rückkoppelungseffekten. In der Folge der auftretenden Nicht-Linearitäten wird es immer schwieriger, das Verhal-

ten des Systems zu erfassen und vorherzusagen. Mit der Vernetzung steigt die Instabilität im System. Der Schmetterlingseffekt entsteht: Kleine Ursachen können dramatische Wirkung entfalten. Es ist kein Zufall, dass die Markt- und Meinungsforscher vor immer größeren Problemen stehen. Die Zielgruppencharakterisierung von Kunden und Wählern greift nicht mehr. Der abrupte Wechsel zwischen auf den ersten Blick unvereinbaren Präferenzmustern ist an der Tagesordnung. Der Kybernetiker W. Ross Ashby hat die sich in dieser Situation stellende Anforderungen bereits in den 50er Jahren sehr treffend auf den Punkt gebracht: Der erfolgreiche Umgang mit komplexer Dynamik ist gebunden an ein Lösungssystem, das mindestens die gleiche Variabilität besitzt wie die Problemstellungen. Die praktische Umsetzung von "Ashby's Law" ist unsere zentrale Zukunftsaufgabe: Nur komplexe und dynamische Netzwerke sind in der Lage, das Verhalten von komplexen und dynamischen Netzwerken zu schätzen.

Wie weit ist unser bisheriges Instrumentarium geeignet, um Vorhersagbarkeit und Ordnung zu erzielen?

Peter Kruse: Die meisten Werkzeuge und Methoden, die heute für Entscheidungsprozesse eingesetzt werden, basieren auf der Annahme linearen Systemverhaltens. Die Kunst, die wir gegenwärtig schon perfekt beherrschen, ist das Management von Stabilität. Wir messen Ist-Situationen, definieren Sollwerte und bestimmen den Kurs über Steuern und Regeln. Navigation in der Unsicherheit ist anders. Das Management von Instabilität benötigt neue Führungsprinzipien und ein neues Instrumentarium. Folgt man Ashby's Law, dann liegen zwei generelle Entwicklungstendenzen nahe. Einerseits wird sich bei Entscheidungen der Fokus wieder vermehrt von den rationalen auf die intuitiven Wissensanteile der Akteure verschieben und andererseits wird es immer wichtiger werden, die Erfahrungen vieler Menschen in Prozesse einzubeziehen. Die zentrale Strategie des Gehirns zur Bewältigung von Komplexität und Dynamik ist die Intuition. Wenn wir mit Situationen konfrontiert sind, die wir rational nicht bewältigen können, bildet das Gehirn Muster aus, die es uns ermöglichen, trotzdem handlungsfähig zu bleiben. Dieses implizite Erfahrungswissen ist das Ergebnis eines unbewussten Lernprozesses und sehr wertvoll. Wenn es gelingt, die Intuition vieler Menschen in einer freien Interaktion zu verbinden, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit einer Problemlösungskompetenz, bei der das Ganze deutlich mehr ist als die Summe der Teile. Wir brauchen intelligente Netzwerke.

Was ist Erfahrung noch wert?

Peter Kruse: Das intuitive Erfahrungswissen der Menschen bleibt eine der wichtigsten Erkenntnisquellen und Entscheidungshilfen für die Navigation in der Unsicherheit. Das Gehirn ist das beste Instrument zur Analyse komplexer Dynamik weil es selbst ein komplexes und dynamisches System ist. Allerdings reicht die Intuition des Einzelnen nicht mehr aus. Die Änderungsgeschwindigkeit in der Lebenswelt der Menschen ist inzwischen so hoch, dass die für die Anrei-

cherung des Erfahrungswissens notwendige Zeitdauer der individuellen Lernwege oft nicht mehr gegeben ist. Das Erfahrungswissen des Einzelnen veraltet zu schnell. Es wird notwendig, das intuitive Wissen von Individuen gewissermaßen auf eine nächste Verdichtungsebene zu heben. In unserem Methoden- und Beratungsunternehmen "nextpractice" haben wir uns darauf spezialisiert, computergestützte Werkzeuge zu entwickeln, die Praktikern helfen, die Intuition und Intelligenz vieler Menschen gleichzeitig zu nutzen.

*Prof. Dr. Peter Kruse:
"Das Management von
Instabilität benötigt
neue Führungsprinzipien
und ein neues Instrumentarium."*



Wie sehen veränderte Zugänge für eine neue "Ordnung" der Wirklichkeit in Unternehmen sowie für die persönliche Existenz aus?

Peter Kruse: Für Unternehmen stellt sich die Aufgabe, die hierarchische Strukturierung zunehmend durch die Gestaltung selbst organisierender Netzwerke zu erweitern und zu verändern. Das Ziel dieser Vernetzung ist nicht die Abschöpfung von Synergien. In den letzten Jahrzehnten haben die Unternehmen systematisch mehrere Stufen der organisatorischen Optimierung durchlaufen. Zuerst wurde die Effizienz einzelner funktionaler Einheiten erhöht. Im nächsten Schritt hat man die funktionale Trennung auf hohem Leistungsniveau aufgelöst, um weitere Potentiale durch eine übergreifende Integration entlang der Prozessketten zu heben. Schließlich wurde der Rahmen über die Unternehmensgrenzen hinaus gespannt – vom Lieferanten bis zum Endverbraucher. Die Bildung intelligenter Netzwerke ist nun nicht nächste Stufe dieser Effizienzsteigerung. Netzerkennung ist keine neue Form der Projektarbeit. Netzwerke organisieren sich nicht über Ziele und Meilensteine. Der Mehrwert der Vernetzung liegt in der Aus-

bildung assoziativer Kopplungen. Wenn sich Menschen über Unternehmens-, Bereichs- und Hierarchiegrenzen hinweg zum offenen Austausch von Informationen miteinander verbinden, entsteht eine Intelligenz, die in der Lage ist, die Leistungsfähigkeit indirekt zu steigern, ohne dass eine unmittelbare Ursache-Wirkungs-Relation aufgestellt werden kann. Im Unternehmen muss der Paradigmenwechsel primär im Führungsverständnis stattfinden.

Für den einzelnen Menschen in der Gesellschaft stellen sich andere Herausforderungen. Die vielleicht wichtigste ist dabei der Versuch einer Neudefinition des Begriffs der "Solidarität". Die in einer globalisierten Marktwirtschaft vom Einzelnen abgeforderte Flexibilität ist enorm. Das für Wohlbefinden und Leistungsfähigkeit notwendige Maß an Sicherheit kommt immer mehr zu kurz. Der Staat kann und wird nicht mehr als zentral verantwortliches Solidarsystem funktionieren. Wir stehen wahrscheinlich vor einer Renaissance kleinerer und privat organisierter Sozialverbände.

Der Chaos-Coach

Peter Kruse ist geschäftsführender Gesellschafter der nextpractice GmbH in Bremen. Er ist Honorarprofessor für Allgemeine und Organisationspsychologie an der Universität Bremen. Über 15 Jahre arbeitete Peter Kruse an mehreren deutschen Universitäten als Wissenschaftler an der Erforschung der Komplexitätsverarbeitung in intelligenten Netzwerken. 1994 wurde er ausgezeichnet mit dem Berninghausen-Preis für innovative Lehre.

Von der ZfU International Business School in der Schweiz wurde ihm der Teaching Award in Gold verliehen. Gegenwärtig ist er erfolgreich bei verschiedenen renommierten Managementinstituten und internationalen Unternehmen als Trainer, Coach und Berater tätig.
www.nextpractice.de

Das Interview führte Wolf-Dietrich Lorenz, IM Information Management & Consulting