

# Link

Ausgabe  
01/2012

## Beziehungskisten

### Die Tücken der Lücken

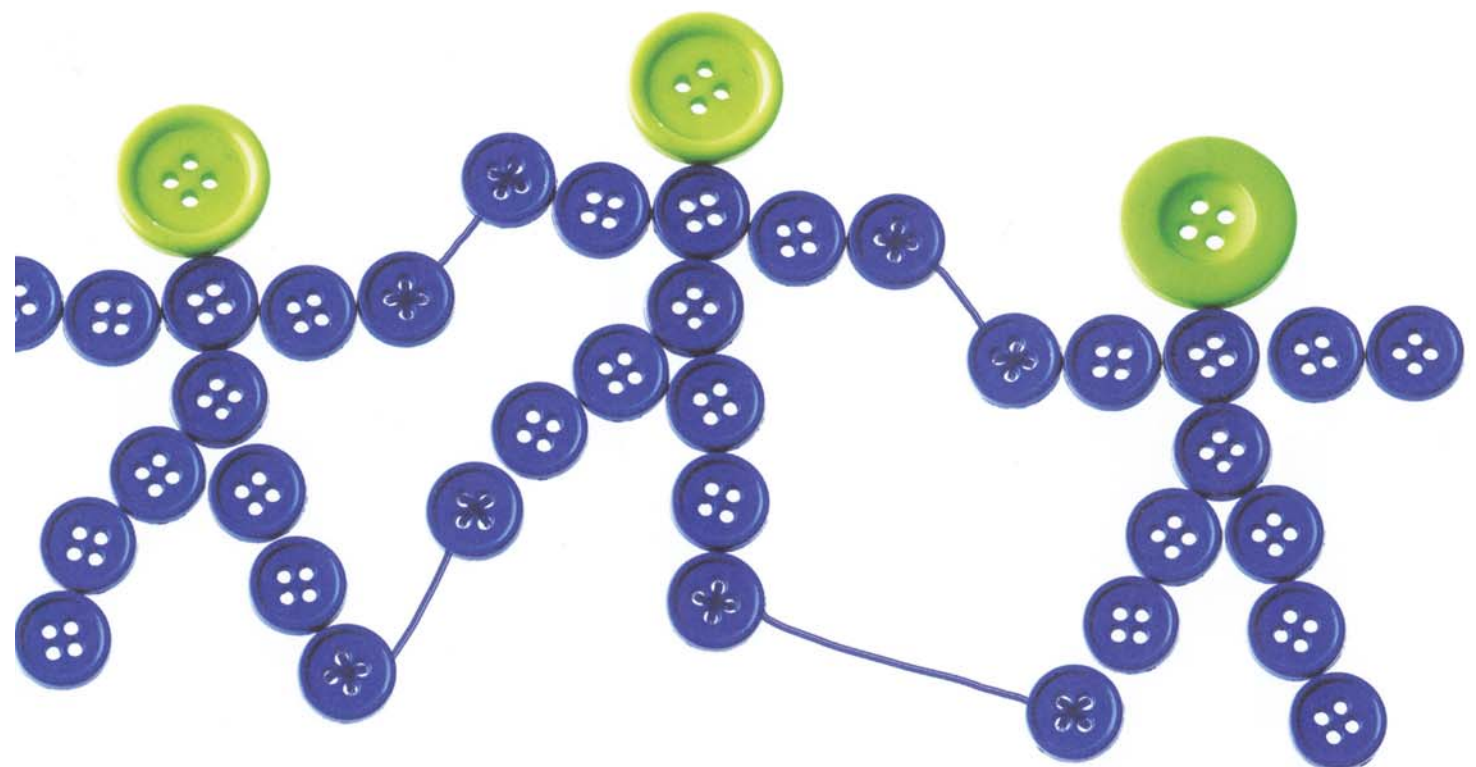
Uwe Probst schützt  
Datennetze

### Dazulernen ist eine Frage der Einstellung

Edmund Stoiber über  
das Netzwerk „Deloitte-  
Beirat“

### Geschmackssache

Norbert Weichele erobert  
den Joghurt-Markt USA



alumni*i*

**Deloitte.**

# Vom Ich und Du zum Wir

Peter Kruse zählt zur Elite der Netzwerkforscher und berät internationale Unternehmen zum Thema. Hier erklärt er, was Gehirn und Netz gemein haben, wie Vernetzung den Innovationsdruck steigert und warum es ohne soziale Intelligenz nicht mehr geht.

**Herr Professor Kruse, die Wirtschaft ist globalisiert, die Kommunikation digitalisiert, die Vernetzung dadurch immer dichter. Wie müssen Unternehmen reagieren?**

Wenn sich die Welt vernetzt, ist Vernetzung die einzig sinnvolle Antwort darauf. Wenn Sie ein komplexes, dynamisches System steuern wollen, muss das steuernde System mindestens genauso komplex und dynamisch sein. Sie sind also gezwungen, die interne Komplexität des Unternehmens zu erhöhen, sobald dessen Umwelt komplexer wird. Es ist genau wie beim Gehirn: Der Mensch kann allein deswegen vom Äquator bis zum Nordpol überleben, weil die Komplexität der Natur eine probate Antwort in der Komplexität und neuronalen Formbarkeit seines Gehirns findet.

**Welche Folgen hat es für ein Unternehmen, wenn es seine Struktur in Richtung eines Netzwerks verändert?**

Sobald sich ein Unternehmen im Markt vernetzt, lösen sich seine Grenzen auf. Nicht mehr das Unternehmen als Einheit agiert, sondern der individuelle Mensch. Es gibt nicht mehr nur einen Kommunikationsprozess, der über die Fachabteilungen in enger Abstimmung mit der Leitung gesteuert wird. Damit kaufen Sie sich eine Art von Gleichberechtigung ein, die zu akzeptieren vielen Unternehmen schwerfällt. Und die Mitarbeiter vernetzen sich nicht allein mit Kunden, sondern auch mit anderen Unternehmen. Insofern bindet umgekehrt die externe Vernetzung in einer für den Arbeitgeber nicht kontrollierbaren Form den Mitarbeiter ein. So gewinnt ein womöglich intern auf einer unteren Hierarchieebene stehender Kollege innerhalb eines spezifischen Netzwerks eine zentrale Position: Die Netzwerkfunktion enthebt die Rangordnung ihrer Steuerbarkeit.

**Vernetzung ist ein Angriff auf das Management?**

Nein, auf die Unternehmenskommunikation. Die operative Ebene, die Entscheidungen umsetzt, muss hierarchisch organisiert bleiben. Wenn die Hierarchie versucht, die Informationsflüsse zu beherrschen, stört sie das Netzwerk. Wenn das Netzwerk versucht, die Umsetzung zu organisieren, stört es die Hierarchie. Geht es um kreatives Erfinden, also um Invention, ist Vernetzung das bessere Modell. Sobald es in die Umsetzung geht, also um Innovation, arbeitet das hierarchische Modell effektiver. Ich muss also eine Struktur haben, die sorgsam zwischen beiden Aktivitäten unterscheidet.

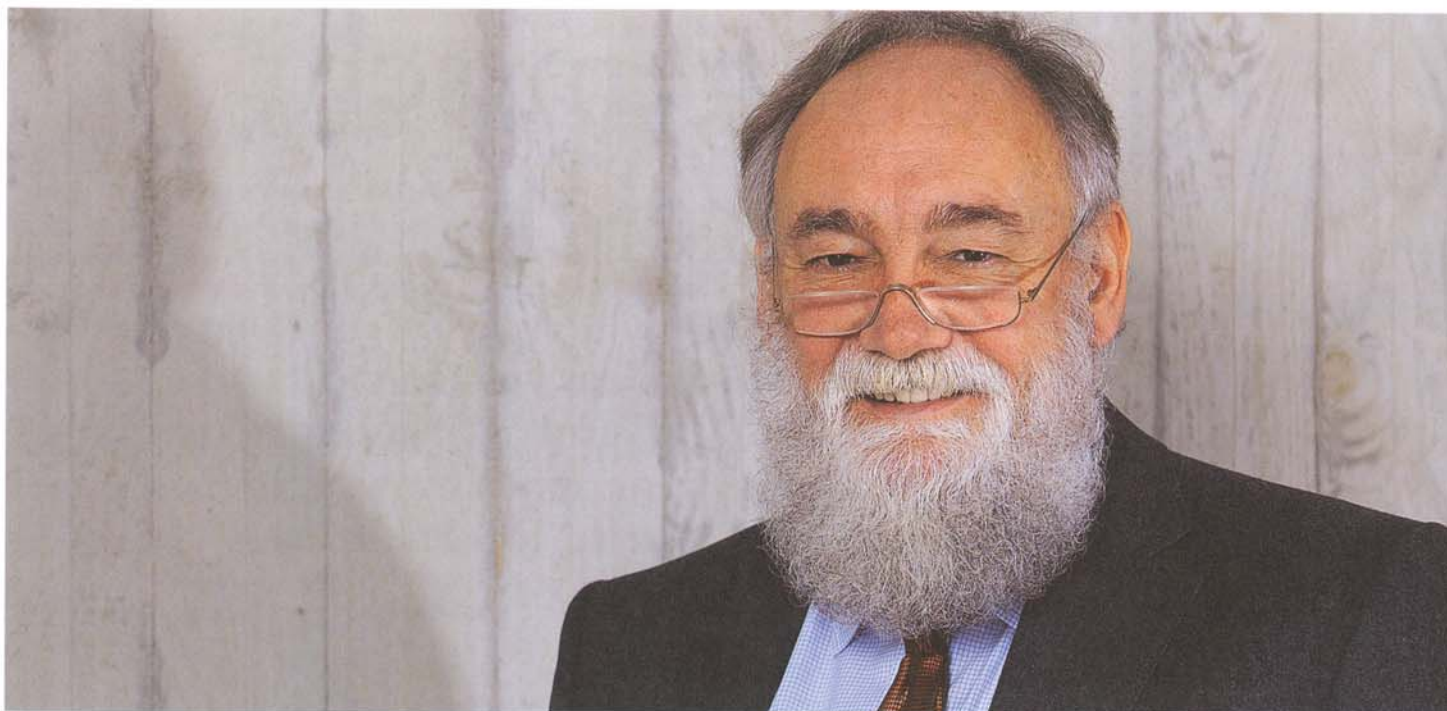
**Den Preis für die Vorteile, die aus einer höheren Vernetzungsdichte resultieren, bezahlt ein Unternehmen also mit einem erhöhten Steuerungsaufwand?**

Wenn Sie in einer Firma ein Netzwerk bauen, können Sie sicher sein, dass das Intelligenzpotenzial steigt. Aber Sie haben das Wissen nicht in managerbarer Form vorliegen – weil das Ganze mehr als die Summe seiner Teile ist. Zugleich erhöhen Sie durch die Vielzahl der darin nicht-linear rückgekoppelten Interaktionen das Erregungsniveau innerhalb des Systems. Und Sie steigern die Komplexität möglicher Lösungen. Um aber eine stabile und intelligente Lösung zu finden, bedarf es einer bewertenden Instanz – sonst bleibt ein Netzwerk nur ein kreativ fluktuierendes System.

**Wie löse ich das Bewertungsproblem?**

Netzwerke sind so lange mangelhaft in der inhaltlichen Bewertung, wie sie das Semantikproblem nicht gelöst haben und deswegen alles mit allem assoziieren. Um dies zu ändern, müssen sachliche Bewertungsmaßstäbe ausgehandelt werden. Wikipedia hat semantische





Regeln etabliert, Facebook nicht. Der Unterschied ist evident: Die Enzyklopädie generiert Wissen, Facebook Rauschen. Das System trivialisiert sich ad absurdum. Sind aber Themen und Teilnehmerzahl innerhalb eines Netzwerkes begrenzt und schaffen Sie es, die Beteiligten auf die Orientierung an Fakten zu verpflichten, steigern Sie die Wahrscheinlichkeit, dass Einzelne in der Lage sind, verwertbare Muster zu erkennen.

#### **Welche Art von Unternehmenskultur und welches Selbstverständnis der Führungskräfte setzt dies voraus?**

Im einer Netzwerkkultur verlagert sich die Steuerung aller Prozesse, die nicht an Kapitalverantwortung geknüpft sind, weg von der Ebene des Operativen auf die Ebene der ethischen Werte. Die gezielte Beeinflussung eines Netzwerkes ist nur möglich, wenn die am Netzwerk Beteiligten im Sinn einer Corporate Social Responsibility gemeinsame Ideale und Tugenden als übergeordnete Instanz verinnerlicht haben. Wie im Gehirn bedarf es auch in einem Unternehmensnetzwerk des stabilisierenden Eingriffs einer Bewertungsinstanz. Diese sorgt dafür, dass man nicht mehr operativ befehlen muss, was genau getan wird, sondern, dass bei der Bewertung möglicher Lösungen der Suchraum eingehalten wird: In einer extrem komplexen Welt wird Sinn zum maßgeblichen Ordnungskriterium. Für Führungskräfte folgt daraus, dass Reputation und Glaubwürdigkeit zur entscheidenden Währung werden, die sie innerhalb eines Netzwerkes als hierarchische Instanz legitimiert. Moderne Führungskräfte wissen, dass sie unter der selbst geschaffenen Komplexität über relativ immer weniger Wissen verfügen und deshalb in eine soziale Form der Intelligenz eintreten müssen: weg vom Ich und Du – und hin zum Wir.

#### **Bislang gilt der persönliche Kontakt beim Netzwerken als unverzichtbar. Haben solche Verbindlichkeiten alter Schule ausgedient?**

Nein. Wir haben heute zwei Modelle von Beziehungsnetzen, die aufeinander treffen. Das klassische Netzwerken auf Veranstaltungen oder dem Golfplatz funktioniert als Eins-zu-eins-Beziehung und ist durch Zugangsrituale streng abgesichert. Solche Netzwerke basieren auf dem Grundwert Vertrauen. Soziale Netzwerke basieren hingegen auf dem Grundwert Transparenz: Sie leben von nicht steuerbaren Vielen-zu-vielen-Beziehungen. Jeder Teilnehmer ist geradezu angehalten, Informationen weiterzugeben – alle sind ein klein wenig Wiki-Leaks. Entscheidungsprozesse auf hohen Hierarchieebenen von Wirtschaft und Politik arbeiten noch immer sehr stark nach dem ersten Modell. Aber je weiter Sie runtergehen in der Hierarchie, desto mehr entspricht das offene Netzwerk der Realität. Was zurzeit stattfindet, ist das sich Aufeinanderabstimmen dieser zwei wertmäßig inkompatiblen Modelle.

**Peter Kruse,  
Netzwerkforscher und  
Berater internationaler  
Unternehmen**

#### **Kurzvita**

Peter Kruse ist Honorarprofessor für Allgemeine und Organisationspsychologie an der Universität Bremen. Nach Studien der Psychologie, Biologie und Humanmedizin promovierte er 1984 im Bereich der Experimentalpsychologie. Mehr als 15 Jahre arbeitete Kruse an der Erforschung der Komplexitätsverarbeitung in intelligenten Netzwerken. Gegenwärtig berät er als geschäftsführender Gesellschafter der next-practice GmbH in Bremen Managementinstitute und internationale Unternehmen.