

Peter Kruse
next practice
Erfolgreiches
Management von
Instabilität



Veränderung
durch Vernetzung

GABAL

Gewidmet

*der hemmungslosen Neugier,
dem unternehmerischen Risiko,
der persönlichen Weiterentwicklung,*

*der Bereitschaft, Grenzen zu überschreiten,
dem Mut, Selbstverständliches infrage zu stellen,
der Fähigkeit, sich immer wieder neu zu begeistern.*

Gewidmet

*dem lernenden Menschen,
meiner sehr geduldigen Familie
und dem kreativen Team von nextpractice.*

Peter Kruse

***next practice* –
Erfolgreiches Management
von Instabilität
Veränderung durch Vernetzung**

9., um ein Geleitwort erweiterte Auflage

Externe Links wurden bis zum Zeitpunkt der Drucklegung des Buches geprüft.
Auf etwaige Änderungen zu einem späteren Zeitpunkt hat der Verlag keinen Einfluss.
Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-95623-913-7

Lektorat: Dr. Sonja Ulrike Klug, Bad Honnef

Grafiken: Rolf Schulz, Bremen

Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen | www.martinzech.de

Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg | www.buch-herstellungsbuero.de

9., um ein Geleitwort erweiterte Auflage 2020

© 2004 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise,
nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

www.gabal-verlag.de

www.facebook.com/Gabalbuecher

www.twitter.com/gabalbuecher

www.instagram.com/gabalbuecher

Inhalt

Geleitwort	7
Einführung	11

I. Teil: **Veränderung verstehen und gestalten – Prinzipien des Managements von Instabilität**

1. Die strategische Herausforderung	17
Vernetzung verändert Unternehmen	17
Von <i>best practice</i> zu <i>next practice</i>	22
Innovation lässt sich nicht verordnen	30
Die Realität der Netzwerk-Ökonomie	36
2. Die Theorie dynamischer Systeme	43
Der Umgang mit komplexer Dynamik	44
Selbstorganisation und Alltagsdenken	54
Musterwechsel brauchen Instabilität	58
3. Veränderung als Krise und Chance	62
Der Aufbruch ins Unbekannte	64
Führungsverhalten im Wandel	68
Die Vision als emotionale Basis	72
Zwischen Faszination und Angst	81
Instabilität als Gestaltungsaufgabe	84
Vom Team zur Netzwerkintelligenz	91
4. Balance von Stabilität und Instabilität	96
Ordnung über Regel und Zufall	97
Iteration als Moderationstechnik	104
Rituale stabilisieren Kulturmuster	107
Regelbrüche öffnen für das Neue	115
Eigendynamik im Unternehmen	120
Das Controlling der Veränderung	128
Die Bildung neuer Muster messen	134

- 5. **Ein Praxisbeispiel für Veränderung** 141
 - Ausgangslage und Entwicklungsidee 142
 - Die Realisierung des Wandels 143
 - Eigendynamik als Weg und als Ziel 145
 - Erzeugung von Nachhaltigkeit 147
- 6. **Wege in eine erfolgreiche Zukunft** 149
 - Die Bildung intelligenter Netzwerke 151
 - Die Professionalisierung zweiter Ordnung 153
- 7. **Zusammenfassung und Prüfkriterien** 157
 - Kernaussagen zur Veränderung 157
 - Check-up zur Erfolgssicherung 161

II. Teil: **Veränderung messen und fördern – Management-Werkzeuge für den Wandel**

- 8. **Soft-Fact-Controlling mit nextexpertizer** 167
 - Die zugrunde liegende Methodik 168
 - Vorgabe von Vergleichselementen 170
 - Auswahl der befragten Experten 172
 - Der Interviewablauf 172
 - Analyse der Interviewergebnisse 177
 - Emotionale Bewertungen erfassen 185
 - Konstruktivismus als Basiskonzept 187
 - Möglichkeiten der Datenauswertung 190
 - Einsatzbereiche von *nextexpertizer* 191
- 9. **Online-Moderation mit nextmoderator** 196
 - Ein Fallbeispiel für viele 197
 - Verbindung von Psychologie und IT 198
 - Interaktives Brainstorming im Netz 199
 - Ungenutztes Potenzial wird gehoben 201
 - Bis zur priorisierten Maßnahmenliste 202
 - Hintergrund und Erfolgsgeschichte 203
- 10. **Das nextpractice-Prinzip** 205
 - Verständnis, Transparenz, Involvierung 205
 - Ausblick auf die weitere Entwicklung 209

Schlusswort 213

Literatur 217

Über den Autor und das Unternehmen nextpractice 223

Geleitwort

Am 1. Juni 2015 verstarb Peter Kruse im Alter von 60 Jahren plötzlich und unerwartet. Auch wenn er nur dieses eine Buch geschrieben hat, hatte er viel zu sagen und wurde von seinen zahlreichen Fans für seine treffsicheren Reflexionen rund um Vernetzung, Veränderungsdynamik, Komplexität und die Prinzipien für einen erfolgreichen Wandel sehr geschätzt. Diese Themen bewegten ihn Tag und Nacht und trieben ihn an. Er war besorgt, welche weitreichenden Auswirkungen die weltweite Vernetzung auf soziale Systeme, also auf uns Menschen, haben wird. Und er war engagiert, darauf hinzuweisen, wie sich viele Prinzipien des Miteinanders grundlegend ändern werden.

Peter Kruses Aussagen in diesem Buch haben im Laufe der Jahre nicht an Bedeutung verloren. Ganz im Gegenteil: Besonders die veränderten Prinzipien von Führung und Zusammenarbeit, die in hoch vernetzten, veränderungsdynamischen Systemen gelten, gelangen offensichtlich erst langsam ins Bewusstsein der Entscheider und Lenker. Peter Kruse hatte schon Mitte der 90er-Jahre in zahlreichen Vorträgen und dann in diesem Buch mahndend darauf hingewiesen, dass wir, mit zunehmenden Phasen der Instabilität und abnehmender Planbarkeit konfrontiert, lernen müssen, uns gemeinsam auf ergebnisoffene Prozesse einzulassen und professionell »auf Sicht zu segeln«, um vernetzt die Herausforderungen zu meistern.

Gibt man bei YouTube beispielsweise »8 Regeln« ein, dann erscheinen direkt Vortragsausschnitte von Peter Kruse, in denen er

acht Regeln für absoluten Stillstand in Unternehmen präsentiert. Zählt man die Views der beiden am meisten verbreiteten Videosequenzen zusammen, liegt man bei rund einer Million. Und die Anzahl der Views steigt kontinuierlich an – heute noch.

Das Thema Instabilität ist heute aktueller denn je

Peter Kruses war ein engagierter Berater, dessen Kopf nie stillstand. Ständig war er auf der Suche danach, in unserer vernetzten und immer unüberschaubarer werdenden Welt komplexitätsreduzierende Muster zu identifizieren, Zusammenhänge zu verstehen und diese aufzuzeigen. Das sollte die Diskursqualität in Unternehmen, in der Politik und in der Gesellschaft erhöhen und die Akteure befähigen, die Gründe und Konsequenzen ihres Handelns zu hinterfragen, um kollektiv intelligent die Weichen für eine resiliente Zukunft zu stellen. Unser Interview- und Analyseverfahren nextexpertizer lieferte Peter Kruse dafür die unbewussten Bewertungsmuster der Menschen im Untersuchungskontext, die deren Handeln maßgeblich steuern.

Nächtelang saß Peter Kruse mit seinem Team vor den mathematisch verdichteten Datenräumen und forschte nach diesen Mustern und nach Erklärungen, ohne müde zu werden. Denn die Aufgaben, die an nextpractice seit nunmehr 25 Jahren herangetragen werden, sind äußerst vielfältig: Analysen der Unternehmens- und Führungskultur, weltweite Markt- und Markenforschung und zunehmend auch Fragen zur Entwicklung von gesellschaftlichen Themenfeldern im Umbruch, wie Arbeit, Führung, Mobilität, Energie, Ernährung oder neue Formen der Zusammenarbeit und des Zusammenlebens.

Mit Herzblut treiben wir heute diese Mission weiter, um einen Beitrag für intelligente Lösungen zu leisten. Fast täglich erleben wir in unserer Beratungspraxis noch, dass sich auf den Führungsebenen in den Unternehmen erst langsam die Notwendigkeit von »organisationaler Ambidextrie« durchsetzt, die Fähigkeit eines Systems, sich gleichzeitig zu optimieren und zu erneuern, um anpassungs- und lebensfähig zu bleiben.

Gemeinsam für eine resiliente Gesellschaft

Diese Trägheit bestätigt auch eine bundesweite Kulturstudie zum Thema »Gute Führung«, die wir 2014 gefördert durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales durchführten. Dort brachten 78 Prozent der befragten Führungskräfte klar zum Ausdruck, dass ihr Führungshandeln überwiegend an Effizienz und Rendite orientiert ist, obwohl sich die Führungsanforderungen eindeutig in Richtung Kollaboration, Vernetzung und Selbstorganisation entwickelt haben. Doch neben dem Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit gilt es heute mehr denn je, darüber hinaus auch gemeinsam Verantwortung für unsere gesellschaftliche Lebensgrundlage zu übernehmen und diese mitzugestalten. Denn schließlich sind eine funktionierende Gesellschaft und eine gesunde Umwelt Voraussetzungen für gesunde Unternehmen und Individuen.

Vor dem Hintergrund der wahrnehmbaren Spannungs- und Spaltungstendenzen in unserer Gesellschaft und der teils existenzbedrohenden Zukunftsprognosen für Unternehmen und ganze Branchen wünscht man sich, dass »next practice – Erfolgreiches Management von Instabilität« noch mehr Aufmerksamkeit erlangt. Letztlich sind es wir Menschen im Kollektiv, die eine lebenswerte Zukunft gestalten oder auch nicht. Komplexität und Veränderungsdynamik bringen es mit sich, dass wir kollektive Realitätsverluste erzeugen, uns unserer Vitalfunktionen nicht mehr bewusst sind und unsere Überlebensfähigkeit gefährden.

Es ist nicht zu spät, Zukunft zu gestalten – wenn wir es konsequent und wenn nötig radikal angehen. In diesem Sinne wünschen wir Ihnen eine inspirierende Lektüre.

Andreas Greve und *Frank Schomburg*
Geschäftsführer next practice GmbH
www.nextpractice.de

»The world is moving at 105.441 km/h. Keep up!«
CNN, amerikanischer Nachrichtensender

Einführung

Das Stichwort Veränderung ist allgegenwärtig. Im neuen Jahrtausend scheint es keine Ruhezeiten mehr zu geben. 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.

Welt im Wandel

Die Geschwindigkeit der Veränderung in Wirtschaft und Gesellschaft steigt unaufhaltsam; der Anpassungsdruck auf Unternehmen und Institutionen nimmt ständig zu. Die Menschen suchen nach Antworten auf die Herausforderungen. In der Managementliteratur ist die Entwicklung frühzeitig aufgegriffen worden: Studien zum Thema *Change-Management* im engeren und weiteren Sinne gibt es in großer Zahl. Auch in diesem Buch steht der Komplex »Veränderung« im Mittelpunkt.

Die vorliegende Publikation richtet sich an Praktiker. Sie soll all diejenigen unterstützen, die Veränderungsprozesse professionell gestalten und begleiten.

Im Kern geht es mir um einen erhellenden Verständnishintergrund für den strategischen Umgang mit Veränderung in Unternehmen und Institutionen.

Angesichts der schwer zu ordnenden Vielfalt und Modenbildung in der Managementliteratur liegt mir daran, allgemein gültige Grundprinzipien herauszukristallisieren und nützliche Anregungen für den konkreten Führungs- und Beratungsalltag zu geben.

Veränderung entsteht im Gehirn

Das vorliegende Buch ist selbst das Ergebnis eines Veränderungsprozesses. So habe ich mich mit dem Thema »Veränderung« zunächst aus akademischer Perspektive beschäftigt. Entlang der Grenzziehung zwischen Experimentalpsychologie und Neuropsychologie interessierte mich vor allem die Frage, wie im menschlichen Gehirn Ordnung entsteht. Das Gehirn ist bekanntlich eines der anpassungsfähigsten Systeme, das die Natur hervorgebracht hat. Vor allem ist es ein ganz besonderer Lehrmeister, wenn es um Veränderung geht.

Auf die Veränderungsfähigkeit des Gehirns vertrauend, habe ich meine universitäre Laufbahn eines Tages unvermittelt unterbrochen, weil ein biografisches Ereignis kurzfristig und unvorhersehbar eine grundlegende Änderung in meinem Lebensplan ermöglichte. Ausgelöst durch den Tod des Schwiegervaters stand ich zusammen mit meinem Schwager *Thomas Meyer-Lüters* von einem Tag auf den anderen vor der Aufgabe, das Management eines über 175 Jahre alten Metall und Kunststoff verarbeitenden Unternehmens neu zu ordnen. Der Betrieb befand sich finanziell und strategisch in der Krise, so dass eine grundlegende Reorganisation notwendig war.

Um den Praxischock etwas abzumildern, begann ich damit, Prinzipien der Ordnungsbildung im Gehirn auf die Gestaltung des anstehenden betrieblichen Veränderungsprozesses zu übertragen.

Kann man eine Firma wie ein soziales Gehirn betrachten? Ein Gehirn versucht immer wieder, neue Lösungen für eine sich ändernde Umwelt hervorzubringen; eine Firma versucht immer wieder, neue Lösungen für einen sich ändernden Markt zu erzeugen. Die

Leitfrage erwies sich in der Praxis als hilfreich und die Ergebnisse stellten uns mehr als zufrieden: Im Laufe weniger Jahre entstand eine Unternehmensgruppe, die heute in unterschiedlichen Branchen erfolgreich ist.

Dieses Buch ist denn auch zugleich so etwas wie das Protokoll eines sehr persönlichen Lernweges. Den Hintergrund der folgenden Betrachtungen bildet die Theorie dynamischer Systeme, die sich als besonders geeignet zur Modellierung der Ordnungsbildung im Gehirn erwiesen hat.

Die Theorie dynamischer Systeme, die insbesondere als Selbstorganisations- und Chaostheorie bekannt geworden ist, dient als Verständnisrahmen und als Gestaltungskonzept für Veränderungsprozesse in Unternehmen und Institutionen.

Aussagen wie »nichts ist beständiger als der Wandel« und »nicht die Großen werden die Kleinen fressen, sondern die Schnellen die Langsamen« sind zu gesellschaftlichen Allgemeinplätzen geworden. Doch Veränderungsbereitschaft ist keine Selbstverständlichkeit. Nicht wenige Menschen fühlen sich bedroht, wännen sich in der Rolle des Zauberlehrlings, der von einer sich selbst verstärkenden Entwicklung überrollt wird. Die eigentliche Tragweite und Bedeutung der Veränderungsdynamik für das alltägliche Leben ist freilich gegenwärtig nur ansatzweise ermessbar.

**Veränderung
wird oft als
Bedrohung erlebt**

Was treibt die Menschheit zurzeit eigentlich als Ganzes? Zweifellos sind gesellschaftliche Individuen und Gruppen dabei, sich kulturübergreifend und auf allen denkbaren Ebenen miteinander zu vernetzen.

Das Muster, das in diesem Prozess entsteht, ist ungemein beeindruckend. Denken wir zum Beispiel an den Bereich Informations- und Kommunikationstechnologie, in dem sich in den letzten Jahren eine atemberaubende Entwicklung vollzogen hat, und zwar durch das Internet ebenso wie durch die Mobiltelefonie, an der weltweit inzwischen viele hundert Millionen Nutzer teilhaben. Die Menschen bedienen sich dieser Technologie, als hätte es sie schon immer gegeben. Wenn heute etwa jemand auf dem Bahn-

**Informations-
und Kommunika-
tionstechnologie**

hof oder Flughafen scheinbar mit sich selbst redet, dann ist er kein Fall für die Psychiatrie, sondern er telefoniert. Er hat einen Knopf im Ohr, ist vernetzt. Wenn ein Rucksacktourist irgendwo in der Welt ein Café ansteuert, dann handelt es sich im Zweifelsfall um ein Internetcafé, von wo aus komplikationslos E-Mails und digitale Urlaubsfotos versandt und empfangen werden können.

**Unternehmens-
kultur = härtester
Erfolgsfaktor**

Das Thema *Vernetzung und Veränderungsdynamik* beschäftigt mich vor allem deshalb, weil ich glaube, dass wir dringend eine Kultur brauchen, die mit den Folgen der Vernetzung umgehen kann. Es ist eine zentrale Lektion, die man bei der Begleitung von Veränderungsprozessen lernt, dass der härteste Erfolgsfaktor ausgerechnet der weiche Faktor der Unternehmenskultur ist.

Zukunftsfähige Organisationen sind in der Lage, auf die wachsende Komplexität und Dynamik einer vernetzten Außenwelt mit einer Kultur zu antworten, in der eine Vernetzung der internen Strukturen jederzeit selbstverständlich möglich ist.

Von entscheidender Bedeutung ist dabei die Fähigkeit des Managements, eine angemessene Balance zwischen Stabilität und Instabilität sowie zwischen dezentraler Autonomie und zentraler Vorgabe zu gewährleisten.

Von einem einfachen Weg in diese Richtung, geschweige denn von perfekten Vorbildern, kann natürlich keine Rede sein. Eher von einem Wagnis, wie es einst die Seefahrer eingingen, die zu neuen Horizonten aufbrachen. In einer Zeit, in der wir bei zunehmend knapper werdenden Ressourcen vor immer stärker ausufernden Problemen stehen, ist es sehr unwahrscheinlich, dass die Antworten von gestern noch die Lösungen von morgen sind. Patentrezepte sind wenig hilfreich. Nicht fertige Konzepte machen erfolgreich, sondern die ehrliche Bereitschaft, sich gemeinsam auf die unbegrenzte Reise ins Unbekannte einzulassen.

**I. Teil:
Veränderung verstehen
und gestalten –
Prinzipien des Managements
von Instabilität**

*»Lernen ist wie rudern gegen den Strom.
Sobald man aufhört, treibt man zurück.«*
Benjamin Britten, englischer Komponist

1. Die strategische Herausforderung

Vernetzung verändert Unternehmen

Wenn eine fremde Intelligenz die Erde in den letzten Jahren aus der Distanz beobachtet hätte, wäre sie vielleicht zu der Einschätzung gelangt, dass die ganze Menschheit seit längerem ein besonderes Projekt verfolgt: ihre globale Vernetzung. Jedenfalls wächst die räumliche und zeitliche Dichte von Telekommunikation und Datentransfer exponentiell. Zudem nimmt die Reisetätigkeit dramatisch zu, berichten die Medien aus den hintersten Winkeln der Welt und steigen die Kapital- und Warenströme rapide an. Vielleicht würde die fremde Intelligenz sogar eine zielgerichtete Strategie hinter dem Geschehen vermuten, wie beispielsweise beim Turmbau zu Babel, bei der Errichtung der Chinesischen Mauer oder der ägyptischen Pyramiden. Wie dem auch sei, die Menschheit konzentriert ihre Willenskraft offenbar auf die neue Kulturleistung der globalen Vernetzung.

Vielleicht käme die fremde Intelligenz aber auch zu der Auffassung, dass es sich bei der zunehmenden Vernetzung eher um eine unbewusste Strukturbildung handelt, wie sie etwa bei Staaten bildenden Insekten vorkommt. Jenseits der Zuschreibung individueller oder kollektiver Intelligenz scheint das Phänomen einer beschleunigten Netzwerkbildung jedenfalls ein zentrales Charakteristikum der aktuellen Entwicklung zu sein. Unabhängig davon, wie absichtsvoll die Netzwerkbildung tatsächlich betrieben wird,

**Globale
Vernetzung
als Menschheits-
projekt**

empfiehlt sich zweifellos, das Geschehen und seine Konsequenzen näher zu betrachten.

Sich gleichsam in einem Atemzug aufdrängende Beispiele für die exponentielle Erhöhung der Vernetzungsdichte sind die Globalisierung der Wirtschaft und der Telekommunikation sowie nicht zuletzt die Entwicklung des Internets.

Inzwischen lösen sich im Markt die überkommenen Zuständigkeiten sowie die einschlägigen Abgrenzungen zwischen Staatsapparaten und Unternehmen tendenziell auf. Kommunikative Erreichbarkeit an jedem Ort der Welt ist nahezu eine Selbstverständlichkeit, der unkontrollierte und preiswerte Austausch selbst großer Datenmengen längst Alltagspraxis. Immer mehr Menschen haben Zugang zu den sich bildenden Netzwerken und auch die Fähigkeit, sie zu benutzen. Die im Telekommunikationssektor gerade entstehende vierte und jüngste Mobilfunkgeneration dürfte in naher Zukunft sogar sich selbst knüpfende Datenfunk-Gewebe mit sich bringen.

Globales Gehirn Vor nicht allzu langer Zeit war es aufgrund der Entwicklung der Massenmedien reizvoll, sich die Welt als ein »globales Dorf« (*McLuhan*) vorzustellen. Aus neurophysiologischer Perspektive ist es angesichts der weltumspannenden Vernetzung heute vielleicht nahe liegender, stattdessen das Bild eines »globalen Gehirns« zu entwerfen.

Die Bildung von Netzwerken mit hoher Kopplungsdichte ist die zentrale Entwicklungsrichtung in Technik, Wirtschaft und Kultur.

Nach den Erkenntnissen der modernen Neurophysiologie sind die Ordnungsbildungen des Gehirns, die man als Grundlage sinnvollen Erlebens und intelligenten Verhaltens vermutet, *nicht* das Ergebnis der Aktivität einzelner Nervenzellen oder logischer Operationen nach dem Modell des Computers. Die Forschung geht vielmehr davon aus, dass das Gehirn ein hochdynamisches, selbstorganisierendes Netzwerk mit extrem hoher Dichte der Verbindungen zwischen den einzelnen Nervenzellen ist. Die Ordnungs-

bildungskapazität des Gehirns ergibt sich folglich nicht aus der Aktivität einzelner Nervenzellen, sondern resultiert aus der Zahl und Stärke der Verbindungen zwischen den Nervenzellen. Je mehr Nervenzellen direkt oder indirekt miteinander verknüpft sind, desto größer ist die Fähigkeit des Gehirns, intelligente, also neue und nützliche Ordnungsbildungen hervorzubringen.

Allerdings hat die Erzeugung eines Systems mit hoher Vernetzungsdichte eine Auswirkung, die auch für das Gehirn nicht unproblematisch ist. Denn je höher die Vernetzungsdichte in einem System, desto komplexer und desto weniger dauerhaft ist die sich bildende Ordnung. Das Gehirn hat aufgrund seiner hohen Vernetzungsdichte Probleme mit der Stabilität der Ordnungsbildungen. Seine assoziativen Muster sind so instabil, dass dauerhafte Ordnungsbildungen nur als Ausnahme und Fehlfunktion auftreten. Wirklich übergreifend geordnet ist das Gehirn eigentlich nur während eines epileptischen Anfalls.

**Vernetzung treibt
Komplexität und
Dynamik**

Folge der zunehmenden Vernetzung sind wachsende Komplexität und Veränderungsgeschwindigkeit in Markt und Gesellschaft.

In einem vernetzten System breiten sich Wirkungen kaum kalkulierbar und mit großer Reichweite aus. Wird im Gehirn eine einzelne Zelle dazu angeregt, einen Impuls zu senden, so hat dieser Impuls keine klar abgrenzbare Zielrichtung. Er löst vielmehr aufgrund der Architektur und Eigenschaft des Netzwerkes eine schnell unüberschaubar werdende Kettenreaktion aus. Im Gehirn bleibt keine Wirkung lokal begrenzt, und ein von einer Zelle verursachter Impuls kann jederzeit auf vielen Wegen mit nichtlinearer Charakteristik auf diese Zelle zurückwirken.

Je höher die Vernetzungsdichte in einem System ist, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit von letztlich unvorhersagbaren Wirkungen und Rückwirkungen.

Komplexität und Veränderungsgeschwindigkeit sind der prinzipiell nicht vermeidbare, notwendig zu bezahlende Preis der Vernetzung. Wenn wir also weiterhin alle Hebel in Bewegung setzen, um die Vernetzungsdichte zwischen Menschen, Institutionen,

Unternehmen und Kulturen immer mehr zu erhöhen, lässt sich zumindest eine Richtung der globalen Entwicklung sicher vorhersagen: Die Komplexität und die Geschwindigkeit der Veränderungsprozesse in der Welt werden ungebremst steigen.

**Das Gehirn ist
der Komplexität
gewachsen**

Wenn nicht alles täuscht, können wir dieser Entwicklung durchaus relativ gelassen entgegensehen und die in ihr enthaltene Chance zur Erzeugung einer globalen Intelligenz begrüßen. Schließlich bilden die Gegebenheiten des menschlichen Gehirns die denkbar beste Voraussetzung dafür, um die Komplexität und Geschwindigkeit einer vernetzten Welt angemessen zu bewältigen. Die prinzipielle Kapazität und Veränderungsfähigkeit des Gehirns ist der bisherigen Forschung zufolge jedenfalls noch weit von den Grenzen der Belastbarkeit entfernt. Kurz: Das individuelle menschliche Gehirn ist immer noch die beste Antwort der Natur auf Komplexität und Dynamik.

Nun haben wir es in der Gesellschaft nicht nur mit einzelnen Menschen, sondern mit sozialen Gebilden zu tun. Der überwältigende evolutionäre Erfolg der Gattung Mensch basiert auf der Fähigkeit zur Erzeugung von Kulturen. Der Mensch hat sich als einziges Lebewesen nur deshalb über alle Klimazonen der Erde hinweg vom Äquator bis zu den Polen ausbreiten können, weil er die Fähigkeit besitzt, sich in Gruppen zusammenzuschließen, in denen Wissen über Generationen tradiert wird.

**Kulturen
stabilisieren und
bewahren**

Kulturbildung ist Wissensmanagement und gezielte Umweltbeeinflussung zugleich.

Kulturen haben die Aufgabe, die individuelle Verhaltensvielfalt zu verringern. Während das einzelne Gehirn aufgrund seiner außergewöhnlichen Vernetzungsdichte im Prinzip eine hohe Fähigkeit zur Erzeugung überraschend neuer Muster besitzt, sind Kulturen notwendigerweise eher bewahrend. Die Kultur stabilisiert die Individuen.

In einer sich immer schneller verändernden Welt stellt sich also weniger die Frage nach den individuellen als vielmehr die Frage nach den kulturellen Möglichkeiten des angemessenen Umgangs mit Dynamik.

Über Erfolg oder Misserfolg beim Umgang mit der Marktdynamik entscheidet die Unternehmenskultur.

Die Fähigkeit zum Wandel ist in erster Linie ein Kulturproblem. Eben deshalb ist ausgerechnet der so schwer zu greifende »weiche« Faktor der Kultur der »härteste« Erfolgsfaktor in Veränderungsprozessen. Dass diese Aussage besonders auf Unternehmen zutrifft, haben viele Untersuchungen unabhängig voneinander belegt. So wurden beispielsweise branchen- und länderübergreifend Unternehmen, die einen größeren Veränderungsprozess durchgemacht hatten, über ihre Zufriedenheit mit der letztlich erreichten Veränderung befragt. Die Ergebnisse waren durchweg eher ernüchternd. Die mit der Veränderung angestrebten Ziele, wie zum Beispiel kürzere Durchlaufzeiten, effizientere Geschäftsprozesse, Senkung der Betriebskosten, Qualitätsverbesserungen oder bessere Kundennähe, wurden nämlich in den Unternehmen häufig nicht oder nur annähernd erreicht. Veränderungsprojekte wurden abgebrochen, versandeten nach einiger Zeit oder erforderten aufwändige Nachbesserungen.

Als Gründe für den Misserfolg wurden von den befragten Mitarbeitern und Führungskräften nun keineswegs in erster Linie betriebswirtschaftliche oder technisch-organisatorische Faktoren, mangelndes Fachwissen oder mangelnde Markteignung der neuen Ordnung in den Vordergrund geschoben, sondern durchweg Probleme mit der Unternehmenskultur. Der Erfolg von Veränderungsprojekten steht und fällt offenbar am ehesten damit, ob und inwieweit die Führung Veränderungsbereitschaft vorlebt, ob ausreichende Handlungsspielräume für Mitarbeiter existieren, ob und wie im Betrieb mit Fehlern und Konflikten umgegangen wird, ob Informationen offen ausgetauscht werden usw.

Veränderungen scheitern an der Unternehmenskultur

»Kultur« ist die Summe der Regeln, Werte und Absprachen, denen Menschen bewusst oder unbewusst folgen, um einen Lebensraum zu gestalten, in dem geordnetes gemeinsames Handeln möglich ist. Kultur ist der Gesamtzusammenhang von Theorie und Praxis in einer sozialen Gruppe.

Kultur-Definition

Kultur ist Produkt und Ursache menschlichen Denkens und Handelns. Kultur ist einerseits das mit der Zeit

entstandene Ergebnis der Summe aller Aktivitäten in einer Gemeinschaft und andererseits der selbstverständliche Rahmen, der den Aktivitäten der einzelnen Mitglieder der Gemeinschaft eine einheitliche Richtung gibt.

Nun ist es in einer sich immer schneller ändernden Welt wenig sinnvoll, Kultur einfach wachsen zu lassen. Die große strategische Herausforderung, vor der Unternehmen angesichts global vernetzter Märkte stehen, ist konsequenterweise die Gestaltung einer Kultur des Wandels.

Von *best practice* zu *next practice*

»Kaum verloren wir das Ziel aus den Augen, verdoppelten wir unsere Anstrengungen.«

Mark Twain, amerikanischer Schriftsteller

Benchmarking

Eine der ersten Reaktionen der Unternehmen auf die Globalisierung der Wirtschaft war die Idee des standardisierten Leistungsvergleiches. »Benchmarking« hieß das Zauberwort. Man begann, sich an den *best practices* der eigenen Branche zu orientieren. Die Zielsetzung sah vor, die Wettbewerbsfähigkeit des eigenen Unternehmens realistisch einzuschätzen, um die Richtung notwendiger Veränderungen möglichst exakt bestimmen zu können. International tätige Branchen wie die Automobilindustrie agierten hierbei als Vorreiter. Es wurden allgemein gültige Produktivitätsmaßstäbe entwickelt, und Projektgruppen schwärmten aus, um weltweit Vergleichsdaten zu erheben. Die Ergebnisse, die die Gruppen mitbrachten, waren für das Management oft überraschend.

Leistungsunterschiede bis zu 80 Prozent?

So manche von der Leistungsfähigkeit des eigenen Unternehmens überzeugte Führungskraft wurde bei der Einführung des Benchmarkings recht unvermittelt mit der Aussage konfrontiert, andere Firmen seien bereits deutlich besser gerüstet als die eigene. Die Projektgruppen berichteten von enormen Leistungsdefiziten gegenüber dem internationalen Wettbewerb und ernteten nicht selten erst einmal Ablehnung für ihre Arbeit. O-Ton: »Die haben

bis zu 80 Prozent Abstand zum Benchmark ermittelt, bezogen auf alle Produktivitätsmaße. Und die anderen Unternehmen stehen ja nicht still. Der Abstand droht noch größer zu werden. Da stimmt doch was nicht. Die haben Äpfel mit Birnen verglichen. Man kann doch nicht unsere Qualitätsprodukte mit diesen Billigartikeln vergleichen. Die Daten sind so nicht aussagefähig.« Zumeist entstand dann in den Unternehmen nach einer ersten Phase der Verleugnung allmählich doch Betroffenheit; die Vergleichsdaten sorgten für Irritationen. Die Projektgruppen hatten gut gearbeitet, und die ermittelten Leistungsunterschiede wurden zunehmend ernst genommen.

In der Folge vermittelten verunsicherte Manager die Benchmarking-Ergebnisse an ihre Mitarbeiter und versuchten sie auf diese Weise von der Notwendigkeit einer Veränderung zu überzeugen: »Der Markt ist global geworden«, betonten sie. »Wir stehen in unmittelbarem Wettbewerb mit Firmen, die weit günstigere Standortbedingungen haben und ihre Produktivität stetig steigern. Die sind tatsächlich bis zu 80 Prozent besser als wir. Wir müssen uns bewegen, wenn wir überleben wollen.« Jetzt reagierten die Mitarbeiter zunächst mit Unverständnis und Widerstand. »Es geht uns doch gut. Wir fahren Gewinne ein. Und selbst wenn die anderen so viel besser sind und unser Produktionsstandort langfristig gefährdet ist, wie sollen wir denn 80 Prozent Leistungsunterschied wettmachen? Wir können doch nicht vierfach besser werden. Da haben wir doch keine Chance.« Die gut nachvollziehbare Feststellung, derart große Leistungssprünge seien nahezu unmöglich, weist nun auf eine bemerkenswert tief verwurzelte menschliche Eigenart im alltäglichen Umgang mit Veränderung hin:

Reaktion auf Veränderungsdruck

Menschen reagieren auf Veränderungsdruck zumeist mit dem Versuch, die Leistung im Rahmen bestehender Funktionalität zu verbessern.

Wo immer Menschen unter Veränderungsdruck geraten, versuchen sie zuerst einmal, ihre bislang als erfolgreich erwiesenen Verhaltensweisen beizubehalten. Sie steigern zwar die Kraftanstrengungen, lassen sich dabei aber nicht wirklich auf eine grundlegende Veränderung ein. Ein kleines Experiment soll diese menschliche Eigenart im Umgang mit Veränderung veranschaulichen.