



*Es ist mitunter hilfreicher, Wände einzureissen, als Abteilungen aufzulösen. Die Struktur sollte der Strategie folgen – nicht umgekehrt.*

## *Kollektive Intelligenz nützen*

**Prozesswechsel führen zu neuen Leistungshorizonten. Ohne schmerzhaftes Veränderung des Bestehenden geht allerdings nichts. Um in der überbordenden Wissensflut kreative Lösungen zu finden, ist kollektive Intelligenz gefragt. Netzwerke haben die Vordenker abgelöst. Sie helfen, uns in der wachsenden Komplexität und Dynamik unseres Umfeldes zurechtzufinden.**

*Prof. Dr. Peter Kruse*

Die zunehmende Vernetzungsdichte in Wirtschaft und Gesellschaft treibt die Komplexität und Dynamik unserer alltäglichen Lebensbedingungen. Angesichts der explodierenden Vielfalt und der zunehmenden Veränderungsgeschwindigkeit reicht die Intelligenz Einzelner nicht mehr aus, um adäquate Lösungen zu finden. Die Zeit der Vordenker ist vorbei. Um die Gesamtheit der vorhandenen Informationen einbeziehen zu können, wird es immer wichtiger, Formen kollektiver Intelligenz zu nützen.

Der Systemtheoretiker W. Ross Ashby hat diese Forderung schon in den 1950er Jahren prägnant in einer Regel zusammengefasst: Der erfolgreiche Umgang mit komplexer Dynamik ist gebunden an ein Lösungssystem, das mindestens die gleiche Variabilität besitzt wie die Problemstellungen («Ashby's Law»). In einer global vernetzten Welt ist die bevorzugte Organisationsform, um den Anforderungen gerecht zu werden, die Bildung von Netzwerken. Wenn sich Menschen in freier Interaktion, also weitgehend ohne hierarchische Begrenzungen, miteinander verknüpfen, entsteht eine Intelligenz, bei der das Ganze mehr ist als die Summe der Teile. Die Gestaltpsychologen haben dieses Phänomen «Übersummativität» genannt. Die Lösungen werden dabei nicht im stillen Kämmerlein erdacht. Sie sind das Ergebnis eines offenen und letztlich unvorhersagbaren Selbstorganisationsprozesses.

### **Mehr Intelligenz durch Austausch**

Wollen wir den Mehrwert der Vernetzung realisieren, ist es wichtig, sich den Unterschied zu der Abschöpfung von Synergieeffekten zu vergegenwärtigen. In den letzten Jahrzehnten durchliefen die Unternehmen systematisch mehrere Stufen der organisatorischen Optimierung. Zuerst erhöhten sie die Effizienz einzelner funktionaler Einheiten. Dann löste man die funktionale Trennung auf hohem Leistungsniveau auf, um weitere Potenziale durch eine übergreifende Integration entlang den Prozessketten zu heben. Schliesslich spannten sie den Rahmen über die Unternehmensgrenzen hinaus, vom Lieferanten bis zum Endverbraucher. Die Bildung intelligenter

Netzwerke ist nun nicht etwa die nächste Stufe der Synergienutzung. Netzwerkbildung ist keine neue Form der Projektarbeit. Netzwerke organisieren sich nicht über Ziele und Meilensteine.

Der Mehrwert der Netzwerke liegt in der Ausbildung 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-Wirkung-Relation aufgestellt werden kann. Vernetzung lässt sich nicht verordnen. Führung hat nicht die Aufgabe, Informationsflüsse zu steuern, sondern die kulturellen Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass Netzwerke entstehen können. Einen Netzwerker des Jahres zu prämiieren, ist absurd. Im Netzwerk tritt der Einzelne hinter den Erfolg des Systems zurück.

### Prozesswechsel: Next Practice

Besonders drei Voraussetzungen begünstigen die Bildung von Netzwerken: sinnstiftende Identität, weitgehende Transparenz und unbegrenzte Involvierung. Da die Austauschprozesse in einem Netzwerk nicht steuerbar sind, ist das Funktionieren mehr als in hierarchischen Organisationsformen auf eine grundsätzliche gemeinsame Ausrichtung der Beteiligten angewiesen. Ohne eine tragfähige Identität und ohne von allen akzeptierte Grundwerte sind das subjektiv empfundene Risiko und die Schwelle zur Weitergabe bedeutsamer Informationen zu hoch. Wenn einzelne Teilnehmer oder Gruppen verdeckt eigene Interessen verfolgen, entsteht Misstrauen, womit auch die spontane Austauschaktivität abnimmt. Netzwerke sind keine auf Bestand ausgerichteten Beziehungssysteme. Wertvolle Ergebnisse entstehen nur bei hinreichender Instabilität. Für das notwendige Grundrauschen ist es wichtig, dass möglichst viele und möglichst unterschiedliche Impulse aufeinandertreffen. Kreative Störungen sind das Salz in der Suppe der Netzwerkintelligenz.

Wollen wir Funktionen optimieren, steht die Verbesserung eines bestehenden Musters im Vordergrund – es geht um «Best Practice». Ist eine bestimmte Handlungsweise erfolgreich, schüttet das Gehirn Belohnungshormone aus. Wir versuchen, einfach so weiterzumachen wie bisher. Irgendwann erreicht jedes Muster aber das Ende der in ihm steckenden Leistungsmöglichkeiten. An diesem Sättigungspunkt geht es nicht mehr darum, das Gleiche besser zu machen, sondern, es ganz anders zu versuchen. Erst der Prozesswechsel eröffnet neue Leistungshorizonte. Innovation – «Next Practice» – ist gefragt. Allerdings ist es für Prozessmusterwechsel notwendig, alte Muster aktiv aufzubrechen. Ohne ein Aufweichen der alten Muster gewinnt der stabilisierende Trägheitseffekt. Ohne Störung keine Änderung des Bestehenden. Da sich die Rahmenbedingungen in der Gesellschaft immer schneller ändern, nimmt die Notwendigkeit solcher Prozessmusterwechsel tendenziell zu. Eigentlich sollten wir ständig über grundsätzliche Erneuerung nachdenken, um zukunftsfähig zu bleiben.

### Ohne Aufbruch keine neuen Muster

Im Sport gibt es vielfältige Beispiele für Prozessmusterwechsel. Das berühmteste ist wohl der Übergang vom «Straddle» zum «Fosbury-Flop» beim Hochsprung. Alle Beispiele lehren uns, dass derartige Übergänge mit Leistungseinbussen verbunden sind. Als der Skispringer Jens Weissflog vom normalen auf den V-Stil wechselte, erreichte er erst nach einiger Zeit wieder Höchstleistungen. Die Einbussen sind eine Folge der Notwendigkeit, das alte

Netzwerke ist nun nicht etwa die nächste Stufe der Synergienutzung. Netzwerkbildung ist keine neue Form der Projektarbeit. Netzwerke organisieren sich nicht über Ziele und Meilensteine.

Der Mehrwert der Netzwerke liegt in der Ausbildung 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-Wirkung-Relation aufgestellt werden kann. Vernetzung lässt sich nicht verordnen. Führung hat nicht die Aufgabe, Informationsflüsse zu steuern, sondern die kulturellen Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass Netzwerke entstehen können. Einen Netzwerker des Jahres zu prämiieren, ist absurd. Im Netzwerk tritt der Einzelne hinter den Erfolg des Systems zurück.

### Prozesswechsel: Next Practice

Besonders drei Voraussetzungen begünstigen die Bildung von Netzwerken: sinnstiftende Identität, weitgehende Transparenz und unbegrenzte Involvierung. Da die Austauschprozesse in einem Netzwerk nicht steuerbar sind, ist das Funktionieren mehr als in hierarchischen Organisationsformen auf eine grundsätzliche gemeinsame Ausrichtung der Beteiligten angewiesen. Ohne eine tragfähige Identität und ohne von allen akzeptierte Grundwerte sind das subjektiv empfundene Risiko und die Schwelle zur Weitergabe bedeutsamer Informationen zu hoch. Wenn einzelne Teilnehmer oder Gruppen verdeckt eigene Interessen verfolgen, entsteht Misstrauen, womit auch die spontane Austauschaktivität abnimmt. Netzwerke sind keine auf Bestand ausgerichteten Beziehungssysteme. Wertvolle Ergebnisse entstehen nur bei hinreichender Instabilität. Für das notwendige Grundrauschen ist es wichtig, dass möglichst viele und möglichst unterschiedliche Impulse aufeinandertreffen. Kreative Störungen sind das Salz in der Suppe der Netzwerkintelligenz.

Wollen wir Funktionen optimieren, steht die Verbesserung eines bestehenden Musters im Vordergrund – es geht um «Best Practice». Ist eine bestimmte Handlungsweise erfolgreich, schüttet das Gehirn Belohnungshormone aus. Wir versuchen, einfach so weiterzumachen wie bisher. Irgendwann erreicht jedes Muster aber das Ende der in ihm steckenden Leistungsmöglichkeiten. An diesem Sättigungspunkt geht es nicht mehr darum, das Gleiche besser zu machen, sondern, es ganz anders zu versuchen. Erst der Prozesswechsel eröffnet neue Leistungshorizonte. Innovation – «Next Practice» – ist gefragt. Allerdings ist es für Prozessmusterwechsel notwendig, alte Muster aktiv aufzubrechen. Ohne ein Aufweichen der alten Muster gewinnt der stabilisierende Trägheitseffekt. Ohne Störung keine Änderung des Bestehenden. Da sich die Rahmenbedingungen in der Gesellschaft immer schneller ändern, nimmt die Notwendigkeit solcher Prozessmusterwechsel tendenziell zu. Eigentlich sollten wir ständig über grundsätzliche Erneuerung nachdenken, um zukunftsfähig zu bleiben.

### Ohne Aufbruch keine neuen Muster

Im Sport gibt es vielfältige Beispiele für Prozessmusterwechsel. Das berühmteste ist wohl der Übergang vom «Straddle» zum «Fosbury-Flop» beim Hochsprung. Alle Beispiele lehren uns, dass derartige Übergänge mit Leistungseinbussen verbunden sind. Als der Skispringer Jens Weissflog vom normalen auf den V-Stil wechselte, erreichte er erst nach einiger Zeit wieder Höchstleistungen. Die Einbussen sind eine Folge der Notwendigkeit, das alte

Sinne kann ein Umzug in ein neues Gebäude durchaus positivere Auswirkungen haben als der Versuch, bestehende Machtgefüge aufzubrechen. Wenn Menschen durch den Angriff auf ihre Position irritiert werden, antworten sie häufig mit Stabilisierung und dem Festhalten am Bestehenden. Für die Förderung der Veränderungsbereitschaft ist es mitunter weit hilfreicher, Wände einzureissen, als Abteilungen aufzulösen. Die Struktur sollte der Strategie folgen und nicht umgekehrt.

Während der Hochphase des «Business Process Reengineering» habe ich eine für mich sehr einprägsame Erfahrung gemacht: In einem grossen Automobilwerk wurde mit enormem Analyseaufwand und unter Einsatz vieler externer Berater eine Restrukturierung durchgeführt. Der Erfolg blieb bescheiden und entsprach bei weitem nicht dem Aufwand. Dann kam man auf die Idee, die Führungskräfte auf der oberen Ebene über die Bereiche zu rotieren und dafür zu sorgen, dass der Logistikchef Produktionsaufgaben übernahm, der Vertriebsleiter in die Qualitätssicherung wechselte und so weiter. Durch die Änderung der Perspektiven entstand eine kreative Instabilität, deren Wirkung auf die Leistungsfähigkeit des Unternehmens beeindruckend und nachhaltig war.

### Geburtswehe der Innovation

In Reaktion auf den durch die Globalisierung enorm gestiegenen Wettbewerbsdruck stand im Management für lange Zeit die Optimierung von Prozessen und Strukturen im Vordergrund. Die zentrale Aufgabe war die Erhöhung der Produktivität und die Reduktion von Kosten. Zusätzlich angeheizt durch das Konzept des Shareholder Value, hat diese Ausrichtung zu einer Führungskultur geführt, in der die für kreative Prozesse erforderlichen Störungen kaum Akzeptanz finden. Ineffizienzen zu vermeiden, ist zwar eine notwendige, aber keineswegs hinreichende Bedingung für das Überleben eines Unternehmens oder einer Organisation. Die eigentliche Herausforderung, vor der das Management in entwickelten und gesättigten Märkten gegenwärtig steht, ist die Notwendigkeit, originelle neue Lösungen zu verwirklichen. Unternehmertum akzeptiert die Störung als Geburtswehe der Innovation. Nach der intensiven Phase der Optimierung braucht das Management wieder eine höhere Bereitschaft, unternehmerische Risiken einzugehen und Störungen zuzulassen. Dies erfordert in erster Linie eine Änderung des Rollenverständnisses der Manager.

Diese Änderung ist nicht primär eine Frage von gutgemeinten Appellen, von Coaching oder von Führungskräfte-Trainings. Meines Erachtens ist es am wirkungsvollsten, die Wahrnehmung des Managements neu auszurichten. Unternehmerisches Denken entsteht über die intensive Beobachtung und die Kenntnis von Marktanforderungen. Je mehr Menschen im Unternehmen oder in der Organisation ein ausgeprägtes Empfinden für die Entwicklungen des Marktes haben, desto einfacher ist es, Akzeptanz für notwendige Änderungen zu finden. Wer Chancen erkennt, erzeugt konkrete Motivation, Risiken einzugehen. Es ist das Auge des Bauern, das die Kühe fett macht!

### Vom Markt abgekoppelt

Auch im Bereich der Unternehmensberatung hat es in den letzten Jahren eine fatale Abkoppelung von den Anforderungen des Marktes gegeben, deren Konsequenz deutlich spürbar geworden ist. Anstatt nach Innovationen zu suchen, haben die Unternehmensberater den Trend zur Optimierung in den Unternehmen und

Organisationen mit immer neuen Moden bedient. Durch ihr Prinzip «Mehr desselben» ist eine Übersättigung entstanden, die für die starken Einbrüche im Beratungsgeschäft mitverantwortlich sein dürfte. Statt das unternehmerische Risiko einzugehen, frühzeitig die Suchrichtung zu wechseln und proaktiv zu agieren, hat ausgerechnet eine Branche mit explizitem Avantgarde-Auftrag versucht, Störung im eigenen Tun weitgehend zu vermeiden!

Ob Wirtschaftsunternehmen oder Non-Profit-Organisation, jede Institution, in der mehrere Menschen miteinander arbeiten, kann letztlich als ein soziales System betrachtet werden. Die Erfolgsfaktoren und Stolpersteine bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen sind durchaus vergleichbar. Die internen Abläufe und strukturellen Prinzipien unterscheiden sich letztlich wenig. Grosse Unterschiede ergeben sich allerdings, wenn man die Situation vom Markt her analysiert. In der Sozialwirtschaft gelten grundsätzlich andere Wettbewerbsbedingungen als in der übrigen Wirtschaft. Nicht das Nachfrageverhalten des Kunden definiert Angebot und Preis, sondern die aktuelle sozialpolitische Schwerpunktsetzung. Diese wiederum bildet nicht reale Bedürfnisse von Zielgruppen ab, sondern reflektiert mehr oder weniger direkt die schwer zu durchschauenden und noch schwerer vorhersagbaren öffentlichen Meinungsbildungsprozesse, welche die Grundlage des politischen Handelns in einer Demokratie sind.

### Herausforderungen der Zukunft

Die grösste Aufgabe, die wir meines Erachtens in den nächsten Jahren und Jahrzehnten miteinander zu bewältigen haben, ist die Neudefinition gesellschaftlicher Solidarität. Es geht um individuelle und kollektive Überlebensstrategien in einer globalisierten Marktwirtschaft. Die Unterschiede zwischen Arm und Reich, zwischen der Teilhabe an und dem Ausschluss von den Segnungen der modernen Welt werden sich weiter dramatisch verschärfen. Dabei geht es in Zukunft wohl nicht mehr um das gewohnte Nord-Süd-Gefälle. Der Graben wird tief und quer durch alle Gesellschaften laufen. Schon die demografische Entwicklung wirft für sich genommen unübersehbare Probleme auf. Die Medien erhöhen zusätzlich das Bewusstsein für die Ungerechtigkeit der Situation. Die zu erwartenden sozialen Spannungen sind enorm.

Daran mitzuwirken, neue Formen kollektiver Intelligenz dafür einzusetzen, die anstehenden Herausforderungen zu bewältigen, ist für mich ein wichtiges persönliches Ziel. Wir brauchen die Kreativität und das Verantwortungsgefühl vieler Menschen. Wir brauchen Sinnstiftung, Transparenz und Involvierung.



#### Der Autor

Prof. Dr. Peter Kruse ist wissenschaftlicher Leiter der Management School St.Gallen, geschäftsführender Gesellschafter der nextpractice GmbH und Honorarprofessor für Allgemeine und Organisationspsychologie an der Universität Bremen. Nach Studien der Psychologie, Biologie und Humanmedizin promovierte er im Bereich der Experimentalpsychologie. Er arbeitete 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.