

# management news

## Gleichgewicht finden – Netzwerke bilden

UNTERNEHMER ALS MANAGER VON INSTABILITÄT



**N**och nie in der Menschheitsgeschichte haben sich Kommunikation und Information so schlagartig verdichtet wie heute. „63 Millionen Handynutzer in Deutschland“ oder „Neueste Masche in der Schule: Mogeln per SMS“ lauten die Schlagzeilen. Dazu kommt die Vernetzung der verschiedenen Technologien. Handy mit PC mit PDA mit GPS – neue Standards schaffen neue Möglichkeiten.

#### DIE ANFORDERUNGEN STEIGEN

Die Dichte der Verbindungen im Internet erinnert immer mehr an die Vernetzung im menschlichen Gehirn. Aktivitäten schaukeln sich auf. Eine Einzelmeinung kann in kurzer Zeit viele Millionen Interessenten erreichen. Das Web verändert das Informationsverhalten der Menschen radikal. Patienten vertiefen sich in ein Krankheitsbild und verblüffen ihren Arzt mit Detailkenntnissen. Kunden tauschen sich über die Stärken und Schwächen eines Produktes aus und bringen den Verkäufer an den Rand

der Verzweiflung. Der Psychologe und Berater Professor Dr. Peter Kruse schilderte in seinem Vortrag die Folgen dieser Entwicklungen. Die Umwelt wird komplexer. Mögliche Rückkopplungseffekte erhöhen die Dynamik. Vorhersagen werden nahezu unmöglich. Sein Fazit: Wo Vernetzung explosionsartig dichter wird, bleibt nichts wie es war. Wirtschaft und Gesellschaft sind im Umbruch.

#### TIEF GREIFENDER WANDEL – DER TSUNAMI-EFFEKT

Was bedeutet das für Unternehmen? Der Leistungs- und Innovationsdruck steigt. Schutzzonen fallen weg. Das Rabattgesetz im deutschen Einzelhandel ist gekippt, die Markenbindung im Automobilhandel gefallen. Im Wesentlichen ändern sich vier Dinge. Erstens: Die Margen schmelzen dahin. Zweitens: Die Volatilität steigt. Kleine Nischen-Player können schnell an Größe gewinnen und große Global Player ebenso schnell in der Versenkung verschwinden. Drittens: Ungewöhnliche Geschäftsideen entstehen. Der Lebensmittelhändler wird

#### WIE FINDEN SIE DIE RICHTIGE BALANCE?

- Vereinbaren Sie grundlegende Standards, um jederzeit anbindungsfähig zu sein.
- Sorgen Sie für einen ungehinderten Informationsfluss, um maximale Transparenz zu gewährleisten.
- Vereinbaren Sie verbindliche Werte und Regeln, um Unternehmensidentität zu stiften.
- Schaffen Sie Freiräume und geben Sie den Querdenkern eine besondere Karrierechance.
- Vertrauen Sie nicht auf vorgefertigte Konzepte, sondern auf die Kreativität Ihrer Mitarbeiter.
- Schaffen Sie eine strategische Balance zwischen Stabilität und Instabilität im Unternehmen.
- Bringen Sie die richtigen Leute mit den richtigen Themen in freiem Austausch zusammen.



#### MANAGEMENT SUMMARY

Steigende Komplexität, Irritation und Instabilität kennzeichnen die gegenwärtige Situation in Wirtschaft und Gesellschaft. Das Internet verändert unser Informations- und Kommunikationsverhalten revolutionär. Märkte wandeln sich, das Kundenverhalten wird unberechenbar. Diese Herausforderungen lassen sich laut Kruse nur mithilfe von Netzwerken bewältigen.



„Für viele Menschen gilt leider immer noch: Lieber ein bekanntes Elend als eine unbekannte Freude.“

zum Autoverkäufer und der Kaffeeröster zum Versicherungsanbieter. Viertens: Die Kundenbindung wird zum Problem. Der Wettbewerber ist immer nur einen Klick weit entfernt.

Die Bedingungen im Markt lassen sich mit dem aus der Geologie bekannten Tsunami-Effekt vergleichen. Tsunamis entstehen, wenn ein Seebeben eine sich schnell ausbreitende Schockwelle auslöst. Zuerst sieht die Oberfläche des Meeres noch völlig ruhig aus. Wenn sich die Schockwelle aber dem Ufer nähert, baut sich im flachen Wasser in kurzer Zeit eine bis zu 30 Meter hohe Wasserwand auf. Die dabei frei werdende Energie ist enorm.

#### VERÄNDERUNG VERUNSICHERT

Wie geht der Mensch mit derartigen Veränderungen um? Die Antwort des Hirnforschers Kruse: „Typischerweise reagiert der Mensch mit Irritation und Verunsicherung.“ Trendguru Matthias Horx hat für das Jahr 2004 die Unsicherheitsökonomie ausgerufen. Risikomanagement gewinnt in den Unternehmen an Bedeutung, die Mitarbeiterloyalität sinkt. Der „war for talents“ nimmt zu. Und der Kunde hält sich beim Konsum zurück, weil ihn die Komplexität überfordert. Wie können Unternehmen Menschen in diesem Zustand erreichen? Einerseits durch Vereinfachung. Wer sich über den Preis positioniert, wird verstanden – das machen die Discounter vor. Andererseits durch Gefühle. Dass die Menschen rational gesteuert werden, ist ein weit verbreiteter Irrtum. Kruse: „Entfachen Sie Gefühle! Wenn Menschen irritiert sind, suchen sie nach emotionaler Stabilisierung, weil das Gehirn so funktioniert.“

#### AUF ZU UNBEKANNTEN KONTINENTEN

Unternehmen in stabilem Zustand zu steuern, haben Manager gelernt. Kruse vergleicht dies mit dem Segeln an bekannten Ufern – mit exakten Zielvorgaben und Plänen, die sich bis ins Detail umsetzen lassen. Dabei unterliegt der Prozess einem ständigen Soll-Ist-Abgleich. Aber wie lässt sich ein Unternehmen in instabilen und komplexen Zeiten führen? Was ist zu beachten bei der Reise zu unbekanntem Kontinenten? Antwort: Wichtig ist die Selbstorganisation. Gefragt sind Neugier und Faszination, Schmerzbereitschaft und Toleranz gegenüber Unsicherheit. Das Wagnis ist immer groß, die Risiken sind nicht kalkulierbar. Sicher ist das Schiff nur, wenn es im Hafen bleibt. Beim Management von Instabilität gilt: kleine Ursache – große Wirkung. Instabile Systeme sind hochgradig sensibel. Niemand hat die Entwicklung im Griff.

**AUCH STABILITÄT KANN RISKANT SEIN**

Warum sollte man sich dennoch auf das Wagnis einlassen, zu unbekanntem Kontinenten aufzubrechen? „Wenn sich die Umwelt grundlegend verändert, ist das Risiko der Stabilität immer größer als das der Instabilität“, sagt Kruse. „Der ultimative Stabilitätszustand ist der Tod. Nicht nur die Dinosaurier haben im Laufe der Geschichte den Absprung verpasst.“ Letztlich läuft jede Veränderung nach dem gleichen Grundmuster ab. Der Prozess bewegt sich von stabil über instabil zu stabil. Kruses Prognose: In einer immer komplexer werdenden Welt wird das Management von Instabilität zunehmen. „Wenn Sie Stabilität wollen, geben Sie Regeln, Symbole, Identität, Vision und Information. Nach der Katastrophe des 11. Septembers haben die Amerikaner intuitiv ihre nationale Identität zelebriert. Wenn Sie aber Instabilität wollen, brechen Sie Regeln.“

**KOMPLEXITÄT VERRINGERN**

Stabil oder instabil – müssen sich Unternehmer zwischen diesen beiden Zuständen entscheiden? Nein, gefragt ist eine lebensfähige Balance. Immer genügend Stabilität, um handlungsfähig zu sein; immer genügend Instabilität, um anpassungsfähig zu bleiben. Doch wer kann diese Balance herstellen? Der Manager? Als Einzelkämpfer hat er es in einer komplexen Welt schwer. Teams? Ein Team ist sehr gut, um Komplexität zu reduzieren – dafür aber nicht mehr so flexibel. Die beste Antwort lautet daher: Netzwerke. Was künftig gefragt sein wird, ist Netzwerkintelligenz. „Bringen Sie Einzelne und Gruppen in horizontaler Vernetzung zusammen“, empfiehlt Kruse. Netze sind die mit Abstand beste Antwort auf komplexe Dynamik, weil sie selbst eine solche haben. Und die Antwort auf Netzwerkbildung im Markt sollte lauten: Netzwerkbildung im Unternehmen.



**ZUR PERSON:**

**Professor Dr. Peter Kruse** beschäftigt sich als Hirnforscher, Psychologe und Unternehmensberater seit Jahrzehnten mit der Verarbeitung von Komplexität in intelligenten Netzwerken. Als Geschäftsführender Gesellschafter der nextpractice GmbH in Bremen berät er führende Unternehmen aller Branchen im Change-Management. Außerdem ist Kruse Honorarprofessor für Allgemeine und Organisationspsychologie an der Universität Bremen.

