

Veränderung durch Vernetzung

■ Markus Bienecker

Ein Kennzeichen des gegenwärtigen Wirtschaftens ist: Es gibt keine Ruhezeiten mehr. Die Anforderungen insbesondere an das Management steigen. Der Wettbewerbsdruck für Unternehmen wächst auch in der Sozialwirtschaft und mit ihm die Notwendigkeit, sich auf grundlegende Veränderungen einzulassen.

Die Komplexität und Dynamik des gesamten Lebens steigert sich stetig und immer schneller. Der rasante Wandel der Zeit prägt nicht nur unsere Gesellschaft im neuen Jahrhundert, sondern er zeigt sich auch mit zunehmender Dynamik in den stetig wachsenden technischen und wirtschaftlichen Vernetzungen.

Diesem, von der Außenwelt kommenden Veränderungsdruck, müssen sich Unternehmen und Organisationen stellen und ihre Innenwelten entsprechend anpassen. Benötigt werden hierfür nicht mehr nur »best practice« – die Optimierung der Funktionen –, sondern vielmehr »next practice« – die Veränderung der Prozessmuster. Entscheidend ist, wie es den Unternehmen und Organisationen gelingt, die Prozessmusterwechsel aktiv zu gestalten und damit ihre Überlebensfähigkeit in den global vernetzten Märkten zu sichern.

Peter Kruse beschreibt in seinem Buch »next practice« Veränderung als Unternehmer und erklärt sie als ein aus



Markus Bienecker ist als Bereichsleiter in der Kinder- und Jugendhilfe beim Sozialdienst katholischen Frauen e. V. der Diözese Rottenburg-Stuttgart für die Koordination der ambulanten und flexiblen Hilfen zuständig. Daneben ist er für die Gesellschaft für Innovation, Systementwicklung und Soziale

Arbeit (GISA mbH) in Wernau sowie für die Katholische Fachschule für Sozialpädagogik in Stuttgart tätig. Er studierte an der Fachhochschule Leipzig Sozialwirtschaft und an der Fachhochschule Mainz Sozialpädagogik und ist systemischer Berater. E-Mail markus.bienecker@t-online.de

der Experimentalpsychologie kommender Wissenschaftler. Die Zweigleisigkeit von praktischer Anschaulichkeit und theoretischer Fundierung macht sein Buch besonders lesenswert. Im Kern geht es Kruse um die Vermittlung eines Verständnishintergrundes für den Umgang mit Veränderungen in Unternehmen und Organisationen und er arbeitet dafür allgemein gültige Prinzipien heraus.

Die Chaos- und Selbstorganisationstheorie dient als Verständigungsrahmen und als Gestaltungskonzept für Veränderungsprozesse in Unternehmen und Organisationen. Der Gültigkeitsbereich bestehender Erkenntnisse und Forschungsstrategien erfährt eine neue Dimension. Peter Kruse geht es um die Faszination, die von den Konzepten der Chaos- und Selbstorganisationstheorie ausgeht. Er konkretisiert die Prinzipien und entwickelt hieraus die Theorie dynamischer Systeme, welche sich sinnvoll und unmittelbar auf betriebliche Belange übertragen lässt.

Systeme lassen sich immer anhand zweier Dimensionen einordnen: Zustand – stabil und instabil – und Organisation – einfach und komplex. Neuordnung ist immer mit dem Aufbrechen von Stabilität verbunden. Peter Kruse verdeutlicht in diesem Zusammenhang, wie die Selbstorganisationstheorie das Verständnis und die Bewältigung komplexer instabiler Situationen erleichtern kann.

Eine aktive Destabilisierung ist in einem System immer dann notwendig, wenn Neuordnung erwünscht wird. Unter der Überschrift »Veränderung als Krise und Chance« geht Kruse darauf ein, wie mit dynamischen Märkten erfolgreich umgegangen werden kann. Dies erfordert die Fähigkeit, eine gezielte strategische Balance zwischen Stabilität und Instabilität herstellen zu können. Peter Kruse vergleicht das Management von Stabilität dabei mit dem Segeln an einer bekannten Küste, an der Karten die exakte Bestimmung von Position, Weg und Ziel erlauben. Management von Instabilität entspricht seiner Auffassung hingegen der Situation des Aufbruchs zu unbekannten Kontinenten, bei dem niemand den Weg kennt oder die Risiken abschätzen kann.

Instabilität ist dennoch immer nur ein Übergang von einem Muster zum nächsten. Prinzipiell sucht ein instabiles System von sich aus nach einem Ordnungszustand.

Der erfolgreiche Umgang mit dynamischen Märkten erfordert die Fähigkeit, eine gezielte strategische Balance zwischen Stabilität und Instabilität herzustellen. Wie diese Balance erreicht wird, beschreibt Kruse in mehreren Prinzipien der Selbstorganisation, von denen zentral die Iteration zu nennen ist. Iteration »bezeichnet den kreisförmigen Prozess des Wiedereinspeisens des Ergebnisses einer Regelanwendung in die Regel« und führt somit zu

eigendynamischen Ordnungsbildungen. Die Iteration verdeutlicht in Veränderungsprozessen verdeckte Problemstrukturen und verschafft Zugänge zu bereits in der Systemdynamik angelegten Lösungswegen. Nach

»Management von Stabilität ist wie das Segeln an einer bekannten Küste. Management von Instabilität ist wie der Aufbruch zu unbekannten Kontinenten«

Darstellung der dynamischen Systemtheorie an einem Praxisbeispiel und Zusammenfassung seiner wichtigsten Thesen geht Peter Kruse darauf ein, wie Veränderungen mithilfe von Management-Werkzeugen gemessen und gefördert werden können.

»Nextexpertizer« ist ein Interviewverfahren, das mit Hilfe von PC-Software Mitarbeiterbefragungen und Strategieentwicklungsprozesse unterstützt, in dem die Befragten das Interview-Gerüst selbst mitentwickeln. Dies stellt sicher, dass Inhalt und Sprache der Befragung mit den Gewohnheiten in der Organisation übereinstimmen und dass die befragten Experten in ihren Rollen als Experten deren Lebenswelt, deren Unternehmen und deren Organisationseinheit ernst genommen werden.

»Nextmoderator« ist ein Verfahren der Online-Moderation. Überall dort, wo die alte Moderationstechnik an deren Grenzen stößt, kann mit Hilfe der Nextmoderator-Software eine rechnergestützte, simultane Moderation großer Gruppen ermöglicht werden.

Auch wenn Flip-Chart und Metaplan-Wände sich noch eine ganze Weile in Unternehmen und Organisationen halten werden, verdeutlichen die genannten Instrumente, dass Organisationen künftig mehr als je bereit sein müssen, sich immer wieder auf neue, gemeinsame Lernprozesse und Lernmethoden einzulassen. ♦



Peter Kruse: *next practice. Erfolgreiches Management von Instabilität.* Gabal Verlag. 2. Auflage. Offenbach 2005. 220 Seiten. 25,90 Euro. ISBN 3-89749-439-6.

INTERVIEW

»Ohne Störung keine Änderung«

Ohne eine tragfähige Identität und ohne von allen akzeptierten Grundwerte gibt es keine Innovationen. Aber auch Instabilität ist notwendig, damit Neues entstehen kann, sagt der Bremer Trainer, Coach und Unternehmensberater Prof. Dr. Peter Kruse. Das Gespräch mit ihm für SOZIALwirtschaft führte Markus Bienecker.

SOZIALwirtschaft: Herr Prof. Dr. Kruse, Ihr Buch »next practice« trägt den Untertitel »Veränderung durch Vernetzung«. Sie beschreiben, dass auf dynamische Veränderungen in Organisationen am besten mit der Bildung von Netzwerken reagiert werden kann. Wie ist dies genau zu verstehen? Können Sie dies näher erläutern?

Peter Kruse: Die Erhöhung der Vernetzungsdichte in Wirtschaft und Gesellschaft treibt die Komplexität und Dynamik der 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 einzubeziehen, wird es immer wichtiger, Formen kollektiver Intelligenz zu nutzen. 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, sondern sie sind das Ergebnis eines offenen und letztlich unvorhersagbaren Selbstorganisationsprozesses.

SOZIALwirtschaft: Teamarbeit und Rationalisierung gab es aber in den Organisationen und Unternehmen bisher bereits.

Peter Kruse: Bei der Realisierung des Mehrwertes der Vernetzung ist es wichtig, sich den Unterschied zu der Abschöpfung von Synergieeffekten zu vergegenwärtigen. In den letzten Jahrzehnten haben die Unternehmen sy-