

Fosbury war besser als Straddle. Netz ist besser als Team

Als die Uni St.Gallen Mitte der sechziger Jahre begann, eine Managementlehre zu entwickeln, als deren Basis sie Systemwissenschaften und die Kybernetik ansah, gab es wenig Anzeichen dafür, dass diese Ansätze über einen kleinen Kreis von Spezialisten hinaus Verbreitung und Akzeptanz finden würde.

Heute bietet sich ein völlig anderes Bild. Ausgelöst und getrieben vor allem durch die rasante Entwicklung in der Informationstechnologie sind die Spezialbegriffe aus der Pionierzeit beinahe Allgemeingut geworden. Ganzheitlichkeit und Vernetzung sind Alltagsbegriffe geworden. Kommunikative Erreichbarkeit an jedem Ort der Welt ist nahezu eine Selbstverständlichkeit. Immer mehr Menschen haben Zugang zu den sich bildenden Netzwerken und auch die Fähigkeit, sie zu benutzen.

Wie wichtig Vernetzungen im Unternehmen sein können, zeigt das Beispiel eines Hörgeräteherstellers. Hörgeräte sind Hightech. Wer sie baut, muss das Wissen der unterschiedlichsten Disziplinen zusammenbringen. In die Konstruktion von der Größe eines Daumennagels fließt Know-how aus Medizin und Akustik, Elektronik und Informatik, Mechanik und Mechatronik ein. Software und Mikrochips sind ebenso Bestandteile des Gerätes wie Erkenntnisse aus Soziologie und Wahrnehmungspsychologie, aus Neurologie und den Kognitionswissenschaften. Die Entwicklung eines Hörgerätes geht nur im Team, hoch spezialisierte Fachkräfte müssen permanent zusammenarbeiten. Und ein Unternehmen dieser Branche kann nur erfolgreich sein, wenn seine Organisation diesen Erfordernissen entspricht. Und dazu braucht es ein reibungsloses Zusammenspiel der internen Leistungskette – eine Kollaboration über alle Bereichsgrenzen hinweg. Apple nennt das „Überkreuzbefruchtung“.

Unternehmen, die das wollen, müssen sich verabschieden vom internen Konkurrenzdenken, bei dem „die anderen“ zwangsläufig als Wettbewerber, wenn nicht gar als Feinde gesehen werden, wo jeder sich abschottet, um das fetteste Stück vom Ressorcenkuchen kämpft, damit der nächste Karriereschritt geplant werden kann.

Die herkömmlichen Organisationsformen sowie Planungs-, Entscheidungs- und Umsetzungsprozesse sind allerdings von der Komplexität und Dynamik der heutigen globalen vernetzten Systeme zum Teil dramatisch überfordert. Die Operating Systems des Funktionierens haben mit dem Komplexitätswachstum nicht Schritt halten können. Kein Wunder, dass selbst die besten Führungskräfte an ihre Grenzen stoßen, wenn ihnen die nötige Systemunterstützung fehlt. Auch der beste Formel-1 Pilot könnte kein Rennen gewinnen ohne das beste Auto und ein exzellent funktionierendes Support System.

Solche Systeme stehen heute den Unternehmen in Form von IT-gestützten Collaboration-Infrastrukturen zur Verfügung, werden aber noch viel zu selten genutzt. Sie sind Spiegelbild

der öffentlich zugänglichen Social-Media-Tools und als unternehmensinterne soziale Netzwerke auch unter dem Begriff Social Intranet bekannt. Die Vorteile einer Collaboration-Infrastruktur liegt auf der Hand: Die Zusammenarbeit, insbesondere die Projektarbeit, wird effizienter, die Reaktionszeit für unternehmenssicheres Handeln wird kürzer und die Innovationskraft wird gestärkt, denn Innovationen werden aus Wissen gemacht, und dazu muss Wissen – auch über Bereichsgrenzen hinweg - fließen.

Übrigens, Netzwerkintelligenz entsteht nicht wie Teamintelligenz über die aufeinander eingestimmte langfristige Zusammenarbeit in einer Gruppe, deren Mitglieder sich auch persönlich gut kennen. Netzwerkintelligenz entsteht vielmehr als kurzfristiges, aufgabenorientiertes Ineinandergreifen von sich frei im Unternehmen anbietenden Kernkompetenzen. Der Weg von der Teamintelligenz zur Netzwerkintelligenz führt über den Umweg der Standardisierung der Informationsflüsse und des Umgangs mit Wissen. Hierbei unterliegt die Kultur des Unternehmens einem tief greifenden Wandel. An die Stelle konsensorientierter Gruppenprozesse tritt ein aufgabenorientierte und eigenständig immer wieder neu organisiertes Netzwerk.

Über den Erfolg oder Misserfolg von Netzwerkorganisationen entscheidet die Unternehmenskultur, denn 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. Und der Erfolg steht und fällt am ehesten damit, ob und inwieweit die Führung Veränderungsbereitschaft vorlebt, ob ausreichend Handlungsspielräume für Mitarbeiter existieren, ob und wie im Unternehmen mit Fehlern und Konflikten umgegangen wird, ob Informationen offen ausgetauscht werden.

Wenn man etwas Neues einführt, sollte man nicht erwarten, dass man dafür geliebt wird. Die erste Reaktion ist fast immer Ablehnung. So wurden beim Skispringen die Springer, die von der Parallelführung der Ski während der Flugphase auf den wesentlich leistungsfähigeren V-Stil wechselten, anfangs immer mit schlechteren Haltungsnoten bestraft. Selbst wenn man nachweisen kann, dass das Neue besser ist als das Alte, wird man wahrscheinlich abgelehnt, und man wird zunächst weiter versuchen, wie herkömmlich voranzugehen. Noch vier Jahre nach Fosburys Medaillengewinn konnte die 16-jährige Ulrike Meyfahrt gegen die gesamte Straddle springende Weltelite der Damen 1972 in München olympisches Gold gewinnen, nur weil sie bereits die neue Technik nutzte. Und das ist doch Motivation genug, etwas Neues zu wagen.