

# «Im Unbewussten jedes Managers schlummern virtuelle freie Mitarbeiter.»

Andreas Zeuch entdeckt eine erstaunliche Parallele zwischen den Prinzipien der «Wikinomics»-Ökonomie und dem menschlichen Gehirn: Während Topmanager über Lösungen grübeln, hilft ihnen dabei ihr Unbewusstes mit der zigfachen Kapazität. Sie müssen sich seiner nur bedienen.



## DIE ORGANISATION DER ZUKUNFT

Gesellschaft und Wirtschaft der Zukunft sind mit konventionellen Mitteln nicht mehr zu managen: Diese Erkenntnis teilte kürzlich der renommierte Experte Fredmund Malik vom Management Zentrum St. Gallen per Newsletter mit. Unsere Gesellschaft und damit unser Wirtschaftssystem seien derart komplex geworden, dass die Denkweisen, die diese komplexen Systeme geschaffen haben, sie selbst nicht mehr steuern könnten. Die moderne «Komplexitätsgesellschaft» erfordere einen neuen Führungsstil und andere Organisationsstrukturen – wir müssten uns den «neuen Realitäten des 21. Jahrhunderts» stellen.

Doch Maliks Kategorien eines neuen Weltbildes sind eigentlich spätestens seit der System- und Chaostheorie bekannt: Komplexität, System, Funktionalisieren, Control, Selbstorganisation, Information, Nicht-Linearität, Wissen, Erkenntnis. Allerdings fehlt in seiner Liste etwas Fundamentales, nämlich die «professionelle Intuition». Diese steht in einem engen Zusammenhang mit der Selbstorganisation von Systemen – und damit mit den interessantesten neuen Organisationsformen für Innovation und Wertschöpfung.

Einiges spricht dafür, dass die Zukunft der «Peer Production» gehört. Das wirtschaftliche Modell dazu heisst «Wikinomics». Dabei wird die bisherige Zusammenarbeitsform der Kooperation von einigen wenigen abgelöst durch die Massenkooperation via Internet. Erfolgreiche Prototypen dieser selbstorganisierten Systeme sind die freie Enzyklopädie Wikipedia oder soziale Netzwerke wie YouTube und Facebook. Millionen User erschaffen dabei gigan-

tische Plattformen, welche ein Unternehmen allein nie füllen könnte. In der Peer Production erhält jeder Mensch mit Zugang zum Netz mehr Gestaltungsmöglichkeiten – auch wirtschaft-

Ineffektivität dieser Strategie. Open-Source-Systeme wie Linux und Open-Office setzen sich durch, da sie nicht nur kostenlos genutzt werden können, sondern auch schneller und besser

Brafman und Rod A. Beckstrom die These auf, dass «kopfloze» Seestern-Unternehmen in der neuen Welt der Wikinomics deswegen so erfolgreich seien, weil sie nicht nur globale Ressourcen nutzen, sondern auch bedeutend mehr Selbstorganisation zulassen als klassische Unternehmen.

Erfolgreiche Beispiele selbstorganisierter Unternehmen geben neben Wikipedia auch Craigslist oder MyFace. Diese Internet-Firmen verbindet ein hoher Grad an Dezentralisierung. Es gibt – wie bei Seesternen – keinen hauptverantwortlichen Kopf, keinen mächtigen CEO mehr, der sich den Erfolg auf die Fahnen schreibt, wie einst «Neutronen-Jack» Welch bei General Electric. Beim Musikauschprogramm eMule, einer Art Napster der vierten Generation, ist bis heute unbekannt, wer den Grundstein gelegt hat – so können die Plattenfirmen niemanden verklagen.

## «Einzelne mit einer guten Idee können über Jahrzehnte gewachsene Strukturen kippen.»

liche – als je zuvor. Einzelne mit einer guten Idee können über Jahrzehnte gewachsene Strukturen kippen.

**WIKINOMICS-PRINZIPIEN** Für die Peer Production gibt es vier Prinzipien: Öffnung nach innen und aussen, gleichrangiger Umgang mit Partnern, Teilen von Information, globales Handeln. Don Tapscott und Anthony D. Williams, die Autoren des Bestsellers «Wikinomics» (Portfolio 2006), meinen damit, dass ein Unternehmen ohne Öffnung für die Talente des weltweiten Mitarbeiter-Pools, ohne Transparenz im Umgang mit Informationen, ohne Abbau von Hierarchien, ohne Teilen des geistigen Eigentums mit Wettbewerbern, ohne globales Denken und Handeln im Großen wie im Kleinen im zukünftigen Wettstreit der Ideen kaum noch innovativ und flexibel agieren kann.<sup>1</sup>

Die Zeiten der Abschottung sind vorbei. Der aussichtslose Kampf um die Geheimhaltung patentgeschützter Rezepturen gegenüber China zeigt die

weiterentwickelt werden als jedes herkömmliche System. Heterarchische Organisationsformen wie der Voice-over-IP-Anbieter Skype, die keine zentrale Datenspeicherung (etwa ein Skype-Telefonbuch) mehr kennen, sind nicht nur flexibler und kostengünstiger, sie sind auch geschützter vor Ausfällen und Manipulation und schaffen so die Vor-

aussetzung für ein vernetztes, globales Handeln.

**DER NEUE TOPMANAGER** Zwei der vier Wikinomics-Prinzipien – nämlich Offenheit und Gleichheit – sind auch Attribute der intuitiven Firmenkultur in selbstorganisierten Unternehmen, den so genannten Seestern-Unternehmen. In ihrem Buch «Der Seestern und die Spinne» (Wiley 2007) stellen Ori-

## «Künftige Topmanager ermöglichen und beschleunigen Unternehmensprozesse – und ziehen sich wieder zurück.»

In den Seestern-Unternehmen fungieren die CEOs von heute in Zukunft als Katalysatoren. Sie werden Unternehmensprozesse ermöglichen und beschleunigen, sich dann aber aus deren Management wieder zurückziehen. Diese Katalysatoren sind der Gegenentwurf zum momentanen Topmanager. Es sind ebenbürtige Idealisten. Sie fördern das Gleichgewicht und arbeiten auf Augenhöhe mit ihren Mitarbeitern. Sie lieben

<sup>1</sup> Vgl. auch Tapscott/Williams: «Innovation wird zu einer offenen und kollektiven Anstrengung»; in: GDI Impuls 3.07

die Ungewissheit und denken und handeln in hohem Masse intuitiv.

**MASSENKOOPERATION IM INDIVIDUUM** Das Schlagwort «Intuition» erlebt derzeit in professionellen Kontexten einen erstaunlichen Hype. Allein in Deutschland kamen letztes Jahr drei Bücher über Intuition auf den Markt, die weit überdurchschnittliche Erfolge feierten. Eines wurde in zehn Sprachen übersetzt. Und nicht nur wissenschaftliche Journals, auch Zeitschriften wie «Spiegel», «Focus», «Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung» oder «Gehirn & Geist» setzten sich in Titelstorys und Artikeln mit Intuition und Management auseinander.

Zusammengefügt ergeben die Puzzlesteine folgendes Bild: Intuition ist Selbstorganisation, Netzwerkarbeit und Massenkooperation im Individuum. Unsere Arbeit wird nicht durch bewusste Organisation gesteuert, sondern durch einen Prozess der Selbstorganisation, in dem bewusst und unbewusst aufgenommene Daten und unbewusste Informationsverarbeitung zusammenwirken. Wenn wir intuitiv handeln, entwickeln wir ohne willentliche Organisation Lösungen für Probleme, die wir zwar bewusst wahrnehmen, aber nicht bewusst lösen können. Dabei nutzen wir einen bedeutend grösseren Teil unseres neuronalen Netzwerks, als wenn wir uns auf das beschränken, was wir bewusst und kontrolliert denken können.

Zur Illustration dient folgende Zahl: Jeder Mensch nimmt pro Sekunde rund 50 Bits an Information bewusst wahr, unbewusst aber 11 000 000 Bits. Diese Datenflut könnte niemand allein durch seinen Verstand bewältigen. Die indivi-

duelle Intuition funktioniert also ähnlich wie die Massenkooperation, die Tapscott und Williams als Grundlage der Wikinomics untersuchen und die ein wichtiger Aspekt von Seestern-Unternehmen ist – nur eben intrapersonal, also im Individuum selbst.

**NEUE ERFOLGSFAKTOREN** Die Überforderung der bewussten Wahrnehmung entstand nicht erst mit der

er sich nur zu bedienen braucht – ähnlich wie sich heute innovative Unternehmen wie Procter & Gamble in ihren Forschungs- und Entwicklungsprozessen mit grossem Erfolg auf ihre realen freien Mitarbeiter und deren Kreativität verlassen.

Sich solchen neuen Wegen zu öffnen, ist unumgänglich, denn das Topmanagement ist heute nicht mehr in der Lage, die relevanten Daten aus der riesi-

**«Jeder Mensch nimmt pro Sekunde rund 50 Bits an Information bewusst wahr, unbewusst aber 11 000 000 Bits.»**

von Malik diagnostizierten «Komplexifizierung» der Gesellschaft im 21. Jahrhundert. Schon vorher waren Manager gut beraten, ihre Ressourcen für die unbewusste Wahrnehmung und Informationsverarbeitung anzuzapfen. Denn der dezentral organisierte Informationsspeicher des Unbewussten enthält neben aktuellen Informationen jahrelange, mitunter jahrzehntelange berufliche Erfahrungen. Wir können uns zu einem grossen Teil nicht mehr an sie erinnern, doch wenn wir vor einem Problem stehen, bedienen wir uns intuitiv aus diesem Datenpool.

Die Offenheit eines Managers für Lösungen aus seinem Unbewussten entspricht der Offenheit eines Unternehmens für Lösungen jenseits der bekannten Ressourcen – auch dies ein Erfolgsprinzip der Wikinomics. Im Unbewussten des Managers schlummern virtuelle freie Mitarbeiter, deren

gen Datenmasse der Innen- und Aussenwelt des Unternehmens herauszufiltern und zu verarbeiten, um dann die richtigen Entscheidungen zu treffen. Es ist nicht flexibel genug und verfügt auch nicht über die nötigen Ressourcen, um den komplexen Anforderungen gerecht zu werden.

Genauso wenig ist der einzelne Manager dazu mit seinem Verstand befähigt; selbst wenn er seine Entscheidungen nur hinsichtlich einer Abteilung treffen muss. Er ist aufgrund seiner Ausbildung und inneren Haltung erstarrt und kann mit den Lösungsstrategien des 20. Jahrhunderts die Anforderungen des 21. Jahrhunderts nicht mehr bewältigen. Professionelle Intuition ist also einerseits die Antwort auf die organisationalen Anforderungen an moderne Unternehmen, andererseits ist sie der individuelle Lösungsansatz für deren Topmanagement.

## DIESELBEN ERFOLGSPRINZIPIEN

1999 und 2000 führte ich diverse Gespräche mit HR- und Softwareberatern. Was diese damals über die Rolle der Unternehmenskultur und deren zentrale Bedeutung zur Förderung der Intuition erklärten, findet man heute in den Prinzipien der Seestern-Unternehmen und der Wikinomics-Wirtschaft wieder:

ben die oft bremsenden Absicherungsstrategien, jede Kommunikation per E-Mail dokumentieren zu wollen. Nicht belegbare Intuitionen werden so unterdrückt.

> **Offenheit** Vertrauen führt direkt zu Offenheit im Umgang mit Informationen. Geheimniskrämerei bringt heute

bar. Komplexe, nichtlineare Zusammenhänge wurden nicht gesehen oder gezeugnet. Im linearen Denken konnte eine kleine Firma oder ein Einzelner grossen Unternehmen nicht das Wasser abgraben. Ein so erfolgreiches Netzwerk wie Craigslist mit seinen Kleinanzeigen wäre in diesen Denkstrukturen nicht möglich gewesen – und doch schlägt es heute mit mehr als drei Milliarden Seitenaufrufen in über 35 Ländern jede herkömmliche Zeitung.

**DRAHT ZUR ZUKUNFT** Um diese vier Faktoren, die eine intuitive Unternehmenskultur beeinflussen, zu managen, bedarf es gut ausgebildeter, emotional intelligenter Führungskräfte. Nicht nur fachliche Qualifikationen und Erfolgsnachweise sind für den Aufstieg entscheidend, die Topmanager von morgen müssen in ihrer Ausbildung auch verstärkt auf die psychologischen Aspekte ihrer Führungsaufgaben vorbereitet werden.

Am Ende ihrer Analyse fragen Tapscott und Williams die Leser direkt: «Ist Ihr Verstand für Wikinomics richtig

## «Hierarchische Organisationen führen zu fraglichen Kompetenzzuschreibungen an Vorgesetzte.»

Eine funktionierende Unternehmenskultur basiert auf den intuitionsförderlichen Faktoren Gleichheit, Vertrauen, Offenheit und Netzwerkdenken.

> **Gleichheit** Hierarchische Strukturen sind Gift für eigenverantwortliches Handeln. Hierarchisch aufgebaute Organisationen schränken die Kreativität ein und führen zur Verantwortungsdelegation und zu fraglichen Kompetenzzuschreibungen an Vorgesetzte. Man denkt mit Scheuklappen innerhalb seiner Hierarchieebene und wagt keinen Blick darüber hinaus. Damit verbunden ist eine Autoritätskultur, die schnell zu inneren Blockaden bei Mitarbeitern führt, die durch Autoritätspersonen nicht motiviert, sondern eingeschüchtert werden.

> **Vertrauen** Ohne einen vertrauensvollen Umgang ist intuitives Handeln und Entscheiden nicht möglich. In einer Misstrauenskultur versucht man, sich abzusichern und sich nicht zu weit aus dem Fenster zu lehnen. Ein Beispiel ge-

kein Unternehmen mehr weiter. Eigene Daten anderen Interessierten zur Verfügung zu stellen und externe, freie Mitarbeiter über Netzwerke zu integrieren, aktiviert dagegen jede Menge intuitives Potenzial und Kreativität.

> **Netzwerk** Beim herkömmlichen linearen Denken ging man von einfachen Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen

aus und blieb mechanistischen Kausalbeziehungen verhaftet. Das soziale System einer Organisation wurde auf eine triviale Maschine reduziert, bei der sich der Output klar vom Input ableiten liess. Alles schien berechnen- und voraussag-

verdrahtet?» Natürlich ist es nicht möglich, eine «falsche» Verdrahtung einfach umzustöpseln, auf dass sich eine Wikinomics-kompatible ergibt. Unser Gehirn ist kein Computer. Trotzdem können Unternehmensführer viel dafür

## «Kopfgesteuerte Unternehmen sollten sich möglichst rasch in die Wikinomics-Wirtschaft einklinken.»

tun, sich selbst, ihre Unternehmen und deren Manager für die neuen Anforderungen fit zu machen.

Die Elemente, die für kommende Managergenerationen selbstverständ-

Organisationsentwicklung an den oben genannten Faktoren für eine intuitive Unternehmenskultur orientieren.

Damit eng verzahnt kann eine Personalentwicklung initiiert werden, die

vielmehr variabel und auf der Ebene von Glaubenssätzen, Haltungen, Wahrnehmung und Kommunikation trainierbar. Die Trainierbarkeit von Intuition zeigen diverse empirische Studien.

Ein kopfgesteuertes Unternehmen kann sich also durchaus noch in die Wikinomics-Wirtschaft einklinken und sich zu einem intuitiven, selbstorganisierten Unternehmen mit all seinen Vorteilen weiterentwickeln. Doch ein Seestern zu werden, hat auch seinen Preis: den Abschied von bisherigen Strukturen, Werten und Kulturen. <

## «Intuition ist keine unveränderliche Charaktereigenschaft. Der Verstand kann dazu verdrahtet werden.»

lich sein werden, können heutige Unternehmensführer bereits beim Aufbau ihrer Organisationen beachten oder in einem Transformationsprozess zu erreichen versuchen. Dabei sollte sich die

sich den individuellen Haltungen und Kompetenzen der Manager widmet. Intuition als professionelle Kompetenz ist nämlich keine unveränderlich vorgegebene Charaktereigenschaft, sondern

### Lektüre zum Thema

Andreas Zeuch . Training professioneller intuitiver Selbstregulation . Dr. J. Kovac, 2004

Andreas Zeuch . Management von Nichtwissen in Unternehmen . Carl-Auer-Verlag, 2007

Anzeige

Telefonbuch | Freizeit | Fundgrube | Autobörse

Veranstaltungen leicht finden. Auf [www.local.ch](http://www.local.ch), Ihrer regionalen Suchmaschine.

local.ch