

# OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

# 3

# 15



## Change Management in der digitalen Welt



## Globale Entwicklung digital

Bill Gates über digitale Gerechtigkeit

## Das Jüngste Gericht

Warum die Digitalisierung alles verändert

## Agil organisieren

Mit SCRUM die Change-Arbeit unterstützen

## Das Business-Ökosystem entwickeln

Innovative Strategiewerkarbeit bei der Swisscom

## Armee neu denken

Fallklinik: Das Österreichische Bundesheer

# Jenseits des roten Fadens

Anja Osswald

*Schaut man sich den Hype um Startups und den oftmals neidvollen Blick der «alten» Ökonomien auf die jungen (oder nicht mehr ganz so jungen) Wilden im Netz an, so scheinen der Megatrend Digitalisierung und das Zauberwort Innovation untrennbar zusammenzugehören. Warum ist das so? Warum finden überdurchschnittlich viele Innovationen im Bereich digitaler Kulturen statt? Ist dies lediglich auf die Entstehung eines neuen, digitalen Marktes zurückzuführen, der aufgrund seiner jungen Historie einfach mehr Spielräume für die Entwicklung von Ideen bereithält? Oder muss man fragen, ob der innovationsfördernde Charakter des WWW nicht eher in seiner Struktur begründet liegt?*

Dieser Text ist eine Spurensuche: Nach den im Internet wirksam werdenden Mustern, die Voraussetzungen zur Ausbildung kreativer Ideenräume schaffen und damit einen idealen Nährboden für Innovationen bilden. Die These lautet, dass die Innovationsfähigkeit der digitalen Wirtschaft in deren Vernetztheit besteht. Digitale Kulturen sind innovativ, weil ihrer DNA das Prinzip des Netzwerks eingeschrieben ist. Der sich gegenwärtig manifestierende Paradigmenwechsel wirkt sich auch jenseits des Digitalen aus. Etablierte Konzepte von Arbeit und Zusammenarbeit verändern sich.

## Der rote Faden in der Moderne

Einen «roten Faden» nennt man gemeinhin das, was uns leitet – eben ein Leitmotiv oder auch den Kern einer Sache, um den herum sich alles organisiert und seinen tieferen Sinn erhält. Die Metapher hat Johann Wolfgang von Goethe in seinem Roman «Die Wahlverwandtschaften» eingeführt. In Form eines Gleichnisses beschreibt er die verstrickten Liebesbande von Ottilie, eine der vier Hauptfiguren, und bezieht sich dabei auf die Schifffahrt:

«Wir hören von einer besondern Einrichtung bei der englischen Marine. Sämtliche Tauwerke der königlichen Flotte, vom stärksten bis zum schwächsten, sind dergestalt gesponnen, dass ein roter Faden durch das Ganze durchgeht, den man nicht herauswinden kann, ohne alles aufzulösen, und woran auch die kleinsten Stücke kenntlich sind, dass sie der Krone gehören. Ebenso zieht sich durch Ottiliens Tagebuch ein Faden der Neigung und Anhänglichkeit, der alles verbindet und das Ganze bezeichnet.»

Ein Faden, der alles verbindet und das Ganze bezeichnet: Die Geschichte der Moderne ist durchzogen von der Suche

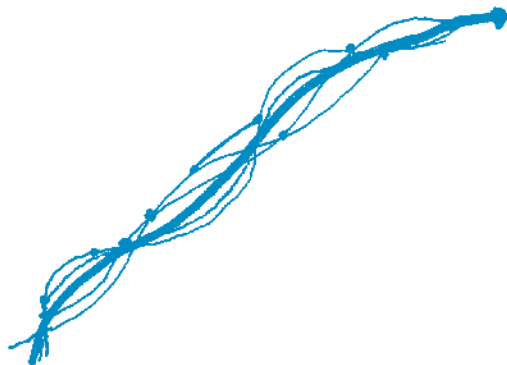
nach diesem verbindenden Element, das gleichermaßen Ursprung und Fluchtpunkt von Entwicklungen markiert. Mit dem roten Faden hat alles seine Ordnung. Alles baut aufeinander auf und hat seine eigene, ihm innewohnende Kausalität. Das erleichtert die Orientierung, denn was jenseits von solchermaßen vorgegebenen Markierungen liegt, ist nebensächlich und kann vernachlässigt werden.

Es ist diese Fokussierung auf ein Zentrum, die der Moderne in den vergangenen 200 Jahren ihre Kraft gegeben hat – und gleichzeitig ihre Achillesferse gewesen ist. Denn Fokussierung bedeutet auch Engführung. Reduktion auf ein Leitsystem, das notwendigerweise all das ausschließt, was jenseits der definierten Leitplanken liegt. Weite Teile der Kultur und Technikgeschichte, Ökonomie und Organisationsentwicklung orientierten sich bis in die jüngste Vergangenheit an dieser Logik, die zugleich eine von Macht und Kontrolle ist.

Linear, ordnend und um ein (Macht-)Zentrum organisiert: In dieser Definition war der rote Faden bis vor wenigen Jahren so gut wie jedem traditionell organisierten Unternehmen eingeschrieben. Darauf verweisen Hierarchien und damit verbundene Festlegungen von Kompetenzen, lineare Entscheidungswege und die Gliederung in Abteilungen mit jeweils ausgewiesenen Zuständigkeiten ebenso wie das Gebot der Sicherung eigener Wertschöpfungsketten gegenüber denen der Konkurrenz.

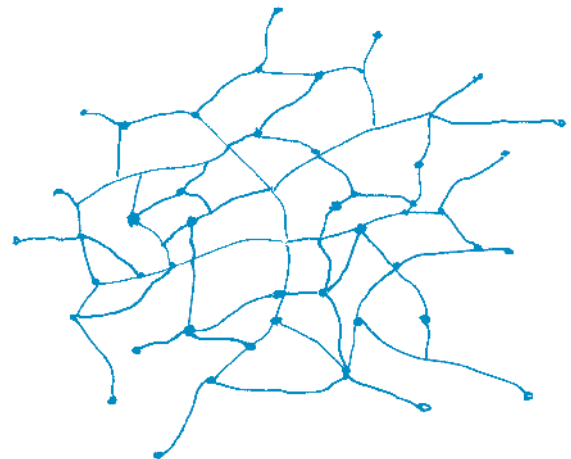
Heute, in diesem durch exponentielle Geschwindigkeitszunahme geprägten 21. Jahrhundert, ist der Glaube an die normative Macht des roten Fadens geschwunden. Angesichts einer permanenten Komplexitätszunahme, der Gleichzeitigkeit und Gleich-Gültigkeit von unterschiedlichsten politischen, sozialen, kulturellen, religiösen, technologischen und ökonomischen

Abbildung 1  
Roter Faden



- gerichtet
- linear
- um ein Zentrum organisiert
- geschlossen

Abbildung 2  
Netzwerk



- polyfokal/dezentral
- vernetzt
- Plattform
- offen

Logiken und den daraus erwachsenden Turbulenzen, Kontingenzen und Paradoxien in allen Bereichen des Lebens erweist sich der rote Faden zunehmend als unzureichendes Werkzeug (vgl. Abbildung 1 und 2).

### Vom roten Faden zum Netzwerk

Gute Ideen entstehen in Netzwerken, lautet eine zentrale These in Steven Johnsons Buch «Wo gute Ideen herkommen». Das ist an sich nichts Neues, gehört das Netzwerk doch heute zu den am meisten strapazierten Begriffen auch und gerade in der Organisationsentwicklung. Das Besondere an der Studie des amerikanischen Wissenschaftsjournalisten ist jedoch, dass er das Netzwerk als übergreifendes Muster für kreative Milieus in den Blick nimmt. Das Netzwerk prägt evolutionäre Prozesse in der Natur ebenso wie technologische und wissenschaftliche Neuerungen oder gesellschaftliche Veränderungen. Evolution folgt ähnlichen Mustern wie Innovation. Egal ob es sich um das komplexe Ökosystem eines Korallenriffs handelt, um offene Forschungsnetzwerke, kreative Ideenräume in urbanen Zentren oder Startup-Plattformen: Grundlage für die Entstehung von Innovation bildet in allen Fällen eine Umgebung, die durch Offenheit und Anschlussfähigkeit charakterisiert ist, spricht: das Netzwerk.

Das Internet ist eine solche Umgebung. Das WWW ist Mega- und Metanetzwerk gleichermaßen, in dem inzwischen (fast)

alle anderen Netzwerke organisiert sind. Es ist der virtuelle Schauplatz, an dem ein Austausch von Meinungen und Ideen über räumliche Grenzen hinweg jederzeit und überall stattfinden kann. Und es ist der Transformationsort, der zugleich Ursache und Wirkung des Paradigmenwechsels vom roten Faden zum Netzwerk ist. In der Vielfalt der nach aktuellen Schätzungen von Google inzwischen auf rund eine Billion angewachsenen Websites, von denen jede mit durchschnittlich 60 anderen Seiten verlinkt ist, entsteht im WWW ein gigantisches Ökosystem, das Diversität fördert, indem es Information von unterschiedlichsten Anbietern aus heterogenen Kontexten zur Verfügung stellt und den Austausch zwischen verschiedenen Ideenräumen begünstigt und beschleunigt. Durch die größere Verteilung von Information im Netzwerk wachsen die Möglichkeiten, Ideen zu entwickeln und mit anderen zu teilen. Mit seiner grundsätzlich offenen, Rückkopplung ermöglichenden Struktur besitzt das Internet dabei die Fähigkeit, Irritationen in Ordnungen und Verfahren umzusetzen, die für weitere Irritationen empfänglich bleiben. Eine solche Umgebung ermöglicht zufällige Begegnungen zwischen allen im System vorhandenen Bestandteilen – ein Sachverhalt, den wohl jeder kennt, der schon einmal mit einer Suchmaschine eine präzise Recherche zu einem bestimmten Thema gestartet hat und ein paar Klicks weiter auf kreative Abwege geriet, die manchmal zu ganz neuen Einsichten führten.

**Entzündung der Fantasie durch Störung**

Kreative Umgebungen sind immer auch durch ein gewisses Maß an Chaos gekennzeichnet. Sie unterstützen ihre Bewohner darin, zufällige Entdeckungen zu machen, die auf den ersten Blick fernab vom eigenen Vorhaben stehen, aber durch unerwartete Verbindungen Kreativität befeuern. Innovationen entstehen meist da, wo keine roten Fäden die Richtung vorgeben. Innovationen oder neue Ideen wachsen in kreativen Milieus, in assoziativen Agglomerationen von Wissen. Sie sind Produkte von dezentralen und in Netzwerken organisierten «wilden» Kommunikationsbewegungen. Netzwerk bedeutet Vielstimmigkeit, Inter- und Transdisziplinarität und die Absage an zentral gesteuerte Prozesse und monokausale Logiken. Linearität weicht Simultanität, und starre Kausalitäten verwandeln sich in immer wieder neu auszuhandelnde, fluide Möglichkeitsräume.

Auf Arbeitsumgebungen übertragen bedeutet das: Möglichst vielfältige Anschlussmöglichkeiten gewährleisten. Vielfalt, Offenheit und Beweglichkeit fördern. Ideen brauchen Austausch, Fenster nach draußen, in andere Kontexte und Zusammenhänge. So haben sie die Möglichkeit, sich mit anderen Ideen zu verbinden, sich gegenseitig zu ergänzen und zu einem Ganzen zu fügen, das mehr ist als die Summe seiner Teile.

Startups sind genau so organisiert. Vor allem in der ersten Finanzierungsphase befinden sie sich meist in einem räumlichen – und ideellen – Verbund mit anderen Startups. In der Factory Berlin etwa, einem Startup-Campus in Prenzlauer Berg, arbeiten ca. 25 Internetfirmen in hipp sanierten Fabrikgebäuden. Beratungsangebote, gemeinsame After-Work Zusammenkünfte und die geplanten Co-Working Spaces sichern den Austausch von Ideen. Diversität fördert Inspiration.

**Kleines Digital-Verbarium****Open Innovation**

Innovation als offener Prozess, in dem Unternehmen gezielt externe Partner, Kunden und Konsumenten in den Wertschöpfungsprozess einbeziehen. Die Einbindung von externem Wissen vergrößert das Innovationspotenzial und schafft zugleich eine stärkere Kundenbindung. Eine wesentliche Voraussetzung für Open Innovation bildet die Digitalisierung, die durch Nutzung von Social Media u. a. virtuellen Plattformen neue Interaktionsformen ermöglicht und zugleich die Rolle des Konsumenten stärkt.

Der Begriff stammt von dem amerikanischen Wirtschaftswissenschaftler Henry Chesbrough.

**Co-Creation**

Ähnlich wie Open Innovation bindet auch Co-Creation unterschiedliche Stakeholder und deren Perspektive in den Innovationsprozess ein. Man nutzt das Know-how der eigenen Mitarbeiter und bündelt das gesammelte Wissen verschiedener Abteilungen, greift auf externe Spezialisten und deren Expertise zurück und lässt Kunden, Partner, Zulieferer und andere Stakeholder zu Wort kommen. Eine besondere Form der Co-Creation ist die Personalisierung von Produkten mit Hilfe nutzergenerierter Designs. Möglich wird die individualisierte Massenfertigung durch den Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnik, beispielsweise indem der Kunde internetbasiert sein Produkt mit Hilfe eines Konfigurators selbst gestaltet.

**Crowd Sourcing**

Bezeichnet die Auslagerung traditionell unternehmensinterner Teilaufgaben an eine Gruppe freiwilliger User, die über eine virtuelle Plattform an einer definierten Aufgabenstellung arbeiten.

Der Begriff wurde 2006 von dem amerikanischen Journalisten Jeff Howe, Wired Magazine, geprägt.

**Prosumer**

Wortkombination aus Consumer und Professional bzw. Produzent. Bezeichnet einen neuen Verbrauchertypus, der an der Entwicklung von Produkten interaktiv beteiligt ist.

Eingeführt wurde der Begriff von Alvin Tofler 1980 in dem Buch «Die dritte Welle».

**Web 2.0**

Der Begriff stellt eine Evolutionsstufe hinsichtlich Angebot und Nutzung des World Wide Web dar, bei der nicht mehr die reine Verbreitung von Informationen bzw. der Produktverkauf durch Websitebetreiber, sondern die Beteiligung der Nutzer im Vordergrund stehen. Die Rolle des Nutzers verschiebt sich dementsprechend von der des Konsumenten zu der eines Prosumenten, der selbst Inhalte zur Verfügung stellt.

Die Verwendung des Begriffs Web 2.0 hat in den letzten Jahren zugunsten des Begriffs Social Media abgenommen.

**Folksonomy**

Zusammengesetzt aus den Wörtern «Folks» und «Taxonomy», ist Folksonomy eine neuartige Form des Datenmanagements, die auf dem Vorgang des Taggings basiert. Durch die sich immer stärker ausbreitende Vernetzung werden neue Arten der Organisation der dynamischen Inhalte des Webs notwendig. Folksonomy bietet diese neue Denkweise, indem sie Daten mit Tags belegt, anstatt sie hierarchisch bzw. gemäß einer vorab festgelegten Ordnung – Taxonomie – zu strukturieren. Durch das Fehlen dieser hierarchischen Abhängigkeiten sind Folksonomien weitaus flexibler und dynamischer als starre Klassifizierungssysteme.

Die «alten» Unternehmen tun sich da noch schwer. Die über Generationen gewachsene Logik von Abteilungen, von sektoriellen Abgrenzungspraxen und monokulturellen Denkweisen kann nicht so leicht über Bord geworfen werden. Denk-Routinen müssen aufgebrochen und Mindsets neu formatiert werden. Trotzdem ist bereits Einiges in Bewegung geraten. Immer mehr Unternehmen öffnen ihre Innovationsprozesse über die geschlossenen F&E Abteilungen hinaus und binden Kunden, Lieferanten, Geschäftspartner, externe Kreative und branchenfremde Experten aktiv in die Ideenentwicklung ein. Während die strukturellen Voraussetzungen für Open Innovation und deren Spielarten Crowd Sourcing und Co-Creation durch das Web 2.0 geschaffen wurden, sind es in diesem Zusammenhang nicht zuletzt die Unternehmen selbst, die mit der zunehmenden Einbindung von und Interaktion mit den Nutzern dazu beitragen, dass sich das Internet in Richtung einer produktiv nutzbaren Prosumer-Plattform entwickeln kann (aus engl. producer + consumer).

Eine Sonderform der Open Innovation stellt die Zusammenarbeit von etablierten Unternehmen mit der Startup-Szene dar. Vor allem Großunternehmen investieren in Startups, um den Trägheitsgesetzen eines Konzerns trotzend am Puls der Zeit zu sein und Zukunft zu atmen. Einen solchen Link zur Zukunft hat sich zum Beispiel die deutsche Telekom mit hub:raum geschaffen, einem firmeneigenen Inkubator, der die Schnittstelle zwischen Startup-Szene und Unternehmen bildet und garantiert, dass die Telekom möglichst frühzeitig bei Entwicklungen und neuen Trends dabei ist. Auch die jungen Gründer profitieren von dieser Zusammenarbeit. Neben einem Startkapital von bis zu 300.000 Euro werden sie von Mentoren aus dem Unternehmen begleitet und können die Schubkraft eines großen Konzerns für sich nutzen.

### Die Plattform als Marktplatz

Netzwerke brauchen Orte. Orte, an denen Wissen getauscht, Zukunftsbilder entworfen und in Gesprächen Ideen entwickelt werden. Eine Plattform schafft dafür die notwendige Grundlage. In der Informatik meint Plattform eine einheitliche Basis, auf der Anwendungsprogramme ausgeführt und entwickelt werden können. Eine Internetplattform ist ein virtueller Platz im World Wide Web, an dem sich meist mehrere Webseiten und andere Ressourcen befinden – Beispiele hierfür wären ebay oder airbnb, die jedem individuellen Nutzer die Möglichkeit zu Interaktion bieten oder auch die «Plattform Industrie 4.0», ein Verbund aus Politik, Wirtschaft, Verbänden, Wissenschaft und Gewerkschaft, der in Form einer Internetplattform organisiert ist.

Plattformen sind, um es simpel zu formulieren, eine organisierte Form des Netzwerks. Als virtuelle oder reale Orte sind sie offene Markt- und Angebotsplätze. Ihre besondere Attraktivität besteht darin, dass sie ganze Ökosysteme von Dienst-

leistungen rund um bestimmte Aktivitäten kreieren. Die Innovationsplattform «Blue Economy», die von einer internationalen Community aus Wissenschaft und Forschung aus der Natur abgeleitete Ideen für nachhaltige Geschäftsmodelle vorstellt, funktioniert in diesem Sinne als Online-Marktplatz. Universitäten, Forscher, Gründer und Öko-Aktivisten aus aller Welt können sich hier austauschen und eigene Ideen einbringen. Ähnliches gilt auch für die Internetplattform GreenXchange, die 2010 von Nike und zwei anderen Unternehmen gegründet wurde und über 400 firmeneigene Patente für umweltfreundliche Technologien und Materialien ins Netz stellte.

### Zukunftsoffene Systeme: Die Architektur

Plattformen müssen nicht notwendigerweise digital sein. Dass sie auch in der analogen Welt funktionieren, zeigen die oben genannten Startup-Hubs oder auch Co-Working Spaces, die als Orte des Austauschs und Handelsplätze für Ideen Kreative anziehen.

Einen nicht unerheblichen Faktor bildet dabei die räumliche Gestaltung. Im Unterschied zur virtuellen Netz-Welt, wo jeder Mausclick Veränderung und Erweiterung beinhaltet und neue Möglichkeitsräume erschließt, hat die gebaute Welt den Nachteil, dass sie weitgehend statisch ist. Umso wichtiger werden hier gestalterische Eingriffe, welche die Solidität und Geschlossenheit aufbrechen und mit spielerischen Komponenten eine Verflüssigung des Raumes anstreben. Dabei müssen Unternehmen ihre Büros nicht gleich zu Wohlfühllosen umbauen, wie es zum Beispiel Google in seinem Forschungs- und Entwicklungszentrum in Zürich getan hat – mit Kickerspielen, Entspannungsräumen oder einer Rutschbahn in die Kantine. Man muss auch nicht so weit gehen wie die Macher der Vermittlungsplattform airbnb, die sich bei der Bürogestaltung im umgebauten HQ in San Francisco an der kreativen Wohnraumgestaltung ihrer privaten Anbieter orientiert haben. Fakt ist jedoch, dass eine offene und kreative Spiel-Räume schaffende Arbeitsumgebung die Kreativität derer fördert, die dort arbeiten.

Ein Gebäude muss den Wandel von Zusammenarbeit und Inspiration mittragen können, schreibt Stewart Brand bereits 1994 in seiner Studie «How Buildings Learn». Eines der von ihm in diesem Zusammenhang erwähnten Beispiele ist das legendäre «Building 20» am MIT. Während des Zweiten Weltkriegs eigentlich nur als Übergangslösung gebaut, entstanden in dem Gebäude zahlreiche bahnbrechende neue Ideen. Außerdem beheimatete es so erfolgreiche Einrichtungen wie Noam Chomskys Linguistik Department. Die Magie des Hauses bestand ganz offensichtlich in der ihm eigenen Balance zwischen Ordnung und Chaos: Da es nur als Übergangslösung gedacht war und eigentlich nach fünf Jahren wieder abgerissen werden sollte, konnte es ohne viel bürokratischen Aufwand an die sich mit jedem neuen Projekt ständig wandelnden Bedürfnisse angepasst werden.

Offenheit und Wandelbarkeit sind zentrale Kategorien für einen neuen Typus von Arbeitsumgebungen. An die Stelle von schuhkartonartigen und additiv aneinander gereihten und voneinander getrennten Büro-Kojen treten großzügige und flexibel nutzbare Räume, die immer wieder Durchblicke und Ausblicke in andere Bereiche ermöglichen. Ein gelungenes Beispiel für diese neuen Unternehmensarchitekturen ist die «Innovationsfabrik» der Wittenstein AG im schwäbischen Igersheim. Eine offene Gestaltung ist hier zum Programm erhoben und konsequent auf alle Unternehmensbereiche angewendet worden. Produktion und F&E Bereich befinden sich in Sichtweite voneinander, die Trennung zwischen Fabrikation und Denken ist aufgelöst. Mobile Arbeitsplätze bieten den interdisziplinär aufgestellten Projektteams die Möglichkeit, sich je nach Anforderung zu formieren, zu wachsen und gegebenenfalls auch wieder zu schrumpfen.

### Zukunftsoffene Systeme: Gedeihen lassen

Wenn das Netzwerk ein offenes System ist, das Kreativität und Eigenverantwortung seiner Akteure fordert und fördert, und wenn, so die These, die Idee des Netzwerks künftig auch organisationale Strukturen zunehmend prägen wird, dann stellt sich die Frage, welche Rolle Führungskräfte in diesen netzwerkartig organisierten Arbeitszusammenhängen einnehmen. Welches sind die (neuen?) Aufgaben des Managers? Die Antwort ist ebenso einfach wie anspruchsvoll: Wenn das, was organisiert werden soll, nicht mehr durch ein von außen vorgegebenes, quasi objektiviertes Set von Regeln, Hierarchien und klar definierten Rollenbildern definiert ist, sondern durch Selbstorganisation, dann besteht die neue Aufgabe des Managements darin, dieses selbstorganisierte System gedeihen zu lassen.

Mit seiner Vielzahl von interaktiven und kollaborativen Elementen, die in Open Innovation, Crowd Sourcing und anderen Prinzipien der Folksonomy zum Tragen kommen, zeigt das Web 2.0 Möglichkeiten einer organisierten Selbstorganisation auf. Eine inspirierte Führung macht diese selbstorganisierenden kreativen Potenziale für den analogen Raum fruchtbar. Sie schafft Ideenräume außerhalb des Digitalen, in denen mit Feedbacksystemen und iterativen Prozessen neue Formen des Zusammenarbeitens, des Verbindens und des Teilens entstehen. Ob dies in Form von digitalen Ideen-Briefkästen geschieht, wie sie inzwischen viele Unternehmen eingeführt haben oder in der Einrichtung von kreativen Task-Forces, die weitgehend frei von operativen Unternehmenszielen agieren können und sollen, ist dabei zweitrangig. Offen sein lautet die Devise. Die Umgebung wirken lassen. In flüssigen Netzwerken Assoziationsräume erschließen, Fenster in das Nächstmögliche öffnen und sich austauschen. Innovation lernen heißt, von digitalen Kulturen lernen.



## Dr. Anja Osswald

Partner DIE DENKBANK;  
Formatentwicklung + Head of Business  
Development, TRIAD Berlin

**Kontakt:**  
osswald@triad.de  
osswald@die-denkbank.de

## Literatur

- **Brand, S. (1994).** How Buildings Learn, Viking.
- **von Goethe, J. W. (1809).** Die Wahlverwandtschaften, 1999.
- **Johnson, S. (2013).** Wo gute Ideen herkommen. Eine kurze Geschichte der Innovation, Scoventa.
- **Seidman, D. (2013).** How. Warum WIE wir etwas tun, über alles andere entscheidet, Wiley VCH.

### Internet

- **Der digitale Wandel. Magazin für Internet und Gesellschaft,** Quartal 4/2014,  
<http://www.collaboratory.de>  
[http://www.collaboratory.de/index.php?action=ajax&title=-&rs=SecureFileStore::getFile&f=/a/af/Der\\_Digitale\\_Wandel\\_Cover\\_Q4.png](http://www.collaboratory.de/index.php?action=ajax&title=-&rs=SecureFileStore::getFile&f=/a/af/Der_Digitale_Wandel_Cover_Q4.png)