

Regelbruch als Chance: Nur wenn Unternehmen bereit sind, Instabilität als Prinzip zu akzeptieren, haben sie an vernetzten Märkten Erfolg. Dies sagte Prof. Dr. Kruse auf dem MARKANT Jubiläumskongress. Seinen Vortrag geben wir gekürzt wieder.



# Die Kultur der Veränderung

Die Welt ist im Wandel. Viele Menschen schauen irritiert auf ein globales System, das eine Vernetzungsdichte und Komplexität erreicht hat, die an das menschliche Gehirn erinnert. Der Unternehmer kann auf bewährte Muster setzen und untergehen oder aber Veränderung als Grundprinzip des Lebens begreifen.

Es gibt eine beliebte Metapher für die Aufgabe eines Unternehmers: Die des Kapitäns, der sein Schiff entlang einer Küste steuert, die wir Markt nennen. Damit das Schiff sicher ankommt, muss der Kapitän Standort und Ziel kennen, er braucht Navigationsinstrumente und das Wissen um Himmelsrichtungen und Meeresströmungen. Doch was ist, wenn wir zu unbekanntem Kontinenten aufbrechen, keine Koordinaten Sicherheit geben können, das Meer unberechenbar ist? Der Mensch zieht in der Regel

das bekannte Elend dem unbekanntem Risiko vor.

Das ist das Problem, in dem sich die Wirtschaft heute befindet. Am Markt herrscht schlechte Sicht, raues Wetter und heimische Ufer sind längst verlassen. Verunsicherung und Angst sind die Folgen einer Entwicklung, an deren Anfang wir erst stehen. Die Notwendigkeit, sich auf diese Veränderungsdynamik einzulassen, steht allerdings in Widerspruch zu Beharrungstendenzen in vielen Bereichen.

In einer stabilen Marktlage kann es ausreichen, die drei Grundfähigkeiten eines Kapitäns zu besitzen – Routenplanung, Positionspeilung und Schiffsbeherrschung. Die meisten Unternehmen sind aber in einer anderen Lage: Dynamik und Instabilität bestimmen ihren Handlungsrahmen. Sie wissen nicht, wohin die Reise geht. Sichere Navigation ist unmöglich.

Was würde ein Mensch sehen, der die Welt heute aus großer Distanz betrachtet? Wahrscheinlich würde er vermuten, dass die Menschheit zur Zeit ein einziges, riesiges Projekt verfolgt: die Vernetzung. Wir erleben eine Explosion der Kommunikation. Mobiltelefon und PC erlauben uns Informationsaustausch jederzeit und überall. Heute schon ist die Vernetzungsdichte im Internet nur um den Faktor zehn kleiner als jene des menschlichen Gehirns. Ein ethischer Diskurs, ob auch sein darf, was sein kann, findet nicht statt. Beruhigung ist daher nicht zu erwarten.

## Rasante Geschwindigkeit

Eine stetig steigende Veränderungsgeschwindigkeit und eine enorme Komplexität ist der Preis, den wir für diese Entwicklung zahlen. Denn überall, wo Vernetzung zunimmt, steigt auch die Komplexität der Lösungen. Unternehmen werden in den nächsten Jahren von ihren Kunden vergoldet werden, wenn sie Alltagskomplexität reduzieren. Außerdem wächst mit der Komplexität der Vernetzung die Zahl der Rückkopplungseffekte. Und je größer die Zahl der Rückkopplungen in einem System ist, desto höher die Eigendynamik.

*„Der Mensch zieht in der Regel das bekannte Elend dem unbekanntem Risiko vor.“*

Prof. Dr. Peter Kruse

Für die Märkte bedeutet das, dass der Margendruck enorm ansteigt. Kunden können Preise sofort im Internet vergleichen. Erfolg und Misserfolg werden exponential, die Volatilität nimmt immer mehr zu. Kleine Unternehmen können in kurzer Zeit groß und große eben so schnell klein werden. Branchengrenzen weichen auf. Konkurrenz entsteht, wo man sie vorher nicht erahnt hätte: Unterhaltungselektronik- und Automobilhersteller gründen Banken, Versandhändler und Drogerien verkaufen Autos.

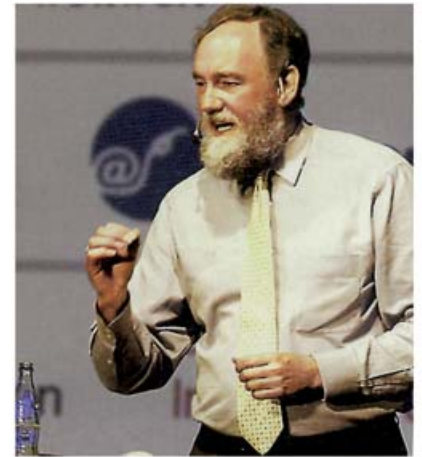
Die Kundenbindung nimmt ab, wenn der Wettbewerber nur einen Mausklick entfernt ist. Der Kunde entscheidet zunehmend nach dem Preis eines Produkts: „Geiz ist geil“. Die Beschränkung auf das einfache Kaufkriterium verringert die Komplexität. Oder es zählen Gefühle. Gekauft wird, was gut tut: „Man gönnt sich ja sonst nichts“. Gewinner sind Billiganbieter und diejenigen, die – wie starke Marken – einen emotionalen Reiz bieten.

Wie können Unternehmen mit dem Wettbewerbs- und Innovationsdruck umgehen? Die meisten Firmen

begehen immer wieder den gleichen Fehler: Sie versuchen weiterzumachen wie bisher, nur schneller und besser. Dahinter steckt ein urmenschliches Verhalten: Wenn wir Erfolg mit einem Handlungsmuster haben, wird dieses Muster so lang als möglich beibehalten. Gerade das aber ist der erste Schritt zum Misserfolg.

Unzählige Male haben die olympischen Hochspringer der fünfziger und sechziger Jahre versucht, mit den bewährten Sprungtechniken den bestehenden Rekord zu übertrumpfen. Und sind gescheitert. Erst als 1968 Richard Fosbury auf die Idee kam, rückwärts über die Latte zu springen, öffneten sich neue Leistungshorizonte.

In hochkomplexen, instabilen Marktsituationen gelangen die „Best Practices“ schnell an ihre Grenzen. Das ist der Punkt, an dem es einen Fosbury braucht, der etwas Neues wagt: den Schritt von der „Best Practice“ zur „Next Practice“. Fosbury nutzte die Chancen, die nach den Sandkästen die Sprungkissen den Hochspringern boten. Zugleich wusste er aber, was es hieß, mit den alten Ge-



wohnheiten zu brechen: Erst wurde er belächelt, dann drohte ihm die Disqualifizierung. Die Leute liebten ihn nicht für seine Innovation.

Das Erfinden von Fosbury-Flops kann man jedoch nicht befehlen. Wenn ein Unternehmer versucht, Innovation in den Zielvereinbarungen zu verankern, ist das genau so absurd wie die Aufforderung: Sei jetzt bitte spontan! Wie bekommen wir also den Wechsel hin? Wie gestalten wir Musteränderungen in einer komplexen und dynamischen Welt?

Was wir brauchen ist eine Kultur der Veränderung. Es gilt, zu erkennen, dass Veränderung ein Grundprinzip des Lebens ist. Ebenso wie Sicherheit ist auch Kreativität ein Urbedürfnis des Menschen. Leben ist Balance zwischen Stabilität und Instabilität. Das Management von Instabilität stellt andere Anforderungen als das Management von Stabilität. Damit ihn jemand auf der Fahrt ins Ungewisse begleitet, hat der Kapitän drei Möglichkeiten: Entweder umgibt er sich ausschließlich mit Menschen, denen der ständige Wechsel Spaß macht. Allerdings ist das gefährlich, weil es Instabilität zum Prinzip macht, und dauerhafte Instabilität ein System genau so zerstört wie dauerhafte Stabilität. Oder der Unternehmer setzt auf das Prinzip Angst. Menschen, die Angst haben, bewegen sich schneller – kreativer werden sie nicht unbedingt. Im Gegenteil: In ihrer Furcht klammern sie sich an das Bekannte.

### Faszination für Veränderung

Der wirklich wirksame Weg ist, Faszination für Veränderung zu erzeugen. Dazu gehört, Instabilität zu akzeptieren und den Umgang mit Unsicherheit zu trainieren. In Innovationsprozessen ist die Toleranz von Instabilität wichtiger als Intelligenz. Risikobereitschaft ist eine der Voraussetzungen für erfolgreichen Wandel. Jedem sollte aber bewusst sein, dass Änderung immer mit Schmerz und vorübergehenden Leistungseinbrüchen verbunden ist. Als Trost bleibt: In einer sich ständig verändernden Umwelt ist das Risiko der Stabilität deutlich höher als das der Instabilität.

Es macht Sinn, wenn Unternehmen mehr auf die Kreativität der eigenen Mannschaft vertrauen als auf fertige Konzepte. Unternehmen, in

denen alle vorhandenen Kompetenzen zu einem Netzwerk verschmelzen, sind für die Komplexität und Geschwindigkeit globaler Märkte gerüstet. Das heißt nicht, sich dem Chaos hinzugeben und ökonomisches Roulette zu spielen.

Die Führungspersönlichkeiten, die alles zum Besten richtet, wird es in Zukunft nicht mehr geben. Aber mit offenem Informationsaustausch über Hierarchien, Bereichs- oder Unternehmensgrenzen hinweg steigt die Chance, Antworten auf die neuen Herausforderungen zu finden. Diese Netzwerkintelligenz kommt nur zustande, wenn alle Beteiligten eine gemeinsame Ausrichtung haben und maximale Transparenz zulassen. Denn ebenso wie der Regelbruch einen Aufbruch zu neuen Ufern auslösen kann, braucht der Mensch in instabilen Phasen stabilisierende Elemente – Regeln, Werte, Identität.

Die Unternehmen haben die Aufgabe immer wieder die Balance zu finden zwischen der marktgetriebenen Instabilität und verantwortungsvoll gesetzten stabilisierenden Faktoren. Wenn wir es uns zum Ziel machen, die Menschen in intelligenten Netzwerken zu verbinden, Kooperation über Standardisierung zu erleichtern, Vertrauen über Offenheit und Ehrlichkeit zu fördern, ist Zukunftsfähigkeit keine Illusion. Uns fehlt es nicht an Kompetenz, sondern an der Bereitschaft, das Wagnis miteinander einzugehen. Mit einer gemeinsamen Vision, geteilten Werten und einer starken Identität ist es möglich, Menschen dazu zu motivieren, mit auf die Reise zu neuen Kontinenten zu kommen.

### Zur Person

**Professor Dr. Peter Kruse** ist Unternehmer und Berater. Nach dem Studium der Psychologie, Biologie und Medizin hat er sich viele Jahre mit der Erforschung von Selbstorganisationsprozessen im Gehirn beschäftigt. Er lehrt an der Universität Bremen Allgemeine und Organisationspsychologie. Mit seiner Unternehmensberatung „nextpractice“ hat er sich auf Veränderungsprozesse und intelligente Netzwerke spezialisiert.