

Professor Kruse im Gespräch

„Die Zeit der Vordenker ist vorbei“



Change Management in der
Wirtschaft ist die Domäne
von Professor Peter Kruse.
p&k befragte ihn, welche
Veränderungen die deutsche
Politik nach dem 18. September
braucht.

politik&kommunikation: Herr Professor Kruse, Sie befassen sich mit dem Management von Veränderung. Was muss nach dem 18. September passieren?

Peter Kruse: Die Zeit nach der Wahl wird in der Tat aufregend, denn wir befinden uns gegenwärtig in einem riesigen sozialpsychologischen Experiment...

p&k: Wie haben wir das zu verstehen?

Kruse: Wir erleben eine „emotionale Währungsreform“. Die aus der aktuellen Leistungsfähigkeit unserer Gesellschaft tatsächlich finanzierbaren Lebensbedingungen stehen in noch nie da gewesenem Kontrast zu den Erwartungshaltungen der Menschen. Zur Zeit der Wende 1990 hatten wir eine historische Chance, grundlegende Korrekturen in Angriff zu nehmen. Wir haben sie nicht genutzt.

p&k: Was meinen Sie konkret?

Kruse: In der Phase kontinuierlichen Wachstums ging es in erster Linie um die Stärkung der gesellschaftlichen Mitte und die Abfederung sozialer Härten. Die Politiker haben dabei bewusst oder unbewusst über viele Jahre einer Mentalität des „Immer mehr“ und „Immer

besser“ Vorschub geleistet. Der Verteilung von Mehrwert schenkte die Öffentlichkeit viel mehr Aufmerksamkeit als der Tatsache, dass der Mehrwert auch erzeugt werden muss. Das geht gut, solange der Aufwärtstrend ungebrochen ist. Aber wir stehen immer stärker unter Druck. Die Belastungen in der Folge des Mauerfalls, die Globalisierung der Wirtschaft und die demographische Entwicklung in Deutschland stellen uns vor große Aufgaben. Diese Tatsachen wurden lange verdrängt und warnende Stimmen diskreditiert. Wir haben psychologisch eine beträchtliche Hypothek aufgenommen.

p&k: Sind die Politiker nicht viel eher die Opfer einer überzogenen Erwartungshaltung in der Gesellschaft als deren Urheber?

Kruse: Die Situation ist vergleichbar mit der Discount-Mentalität in Deutschland. Natürlich leiden die Händler unter den wegbrechenden Margen, aber sie haben mit der Fokussierung auf einen reinen Preiswettbewerb den Kunden auch selbst in dieser Orientierung bestärkt.

p&k: Aber die Tendenz zum Fordern ist doch eine Grundhaltung, die tief in unserer Gesellschaft verankert ist...

Kruse: Das stimmt wohl. Es scheint so etwas zu geben wie einen kulturellen Erinnerungseffekt. Die Aufbauleistung der Nachkriegszeit und auch das Engagement der 68er wirkt in einem Gefühl der persönlichen Berechtigung nach: ‚Wir haben doch alles gegeben‘ und ‚Man gönnt sich ja sonst nichts!‘. Die entsprechenden Altersgruppen schöpfen heute mit großer Selbstverständlichkeit den Rahm des Wirtschaftswunders ab. Der Sinn des Lebens wird von der ‚Generation Gold‘ in erster Linie in persönlicher Verwirklichung gesucht. In einer gemeinsamen Studie mit dem Gottlieb-Duttweiler-Institut konnten wir diesen Effekt gut belegen. Konflikte mit den Jüngeren sind vorprogrammiert.

p&k: Was empfehlen Sie Politikern, um das Management der Veränderung ernsthaft in Angriff zu nehmen?

Kruse: Kleinteilige Diskussionen und Grabenkämpfe in Talkshows helfen nicht weiter. Es geht vielmehr darum, die Einsicht in die notwendigen Härten zu erhöhen. Das erreicht man aber nur mit einer resonanzfähigen Zukunftsidee für Deutschland. Nietzsche hat den Lösungsweg auf den Punkt gebracht: „Wer ein ‚Wozu‘ hat, erträgt fast jedes ‚Wie‘.“ Die Katerstimmung, die sich nach dem Strohfeuer der „New-Economy-Blase“ breit gemacht hat, ist nur mit Sinnstiftung zu überwinden. Untergangsfantasien und Zynismus sind wenig hilfreich. Was ist los mit einem Volk, dessen intellektuelle Elite die Menschen lieber mit einem „Depressionsbarometer“ bloßstellt, als sich ernsthaft um Perspektiven zu bemühen? Die Menschen in Deutschland sind sehr sensibel für mangelnde Glaubwürdigkeit, aber auch sehr leistungsfähig, wenn sie sich mit Härten auseinandersetzen sollen, deren Notwendigkeit sie einsehen. Ich glaube, der Wähler ist in der Summe weiter als die Politiker meinen.

p&k: Woher soll die Sinnstiftung kommen?

Kruse: Auf jeden Fall nicht von selbsternannten Sinnstiftern. Gegenwärtig ist die Gefahr populistischer Verkürzungen groß, denn viele sind von der Komplexität überfordert und haben eine Sehnsucht nach einfachen Erklärungen und Lösungsmodellen, die schnell einleuchten – wie die „Steuererklärung auf dem Bierdeckel“ oder „Weltspitze durch Eliteuniversitäten“. Der Wirkungsgrad solcher eindimensionaler Konzepte ist jedoch gering – hoffentlich auch ihre Halbwertszeit. Die Zeit der Vordenker ist vorbei. Was wir brauchen, ist ein erwachsener, gesellschaftlicher Diskurs, in dem sich Entscheidungsträger wirklich wieder auf das Risiko einer gemeinsamen Entdeckungsreise einlassen. Die Stichworte sind: Verständnis, Transparenz und Involvierung.

p&k: Also eine Absage an die Führungsfigur, die den Wandel von oben bringt?

Kruse: Richtig. Zwar ist das Bedürfnis der Menschen nach authentisch gelebter Werthaltung groß. Aber: Wer erwartet wirklich noch, dass die Intelligenz einzelner ausreicht, um lebensfähige Antworten für die Probleme einer Welt zu formulieren, deren Vernetzungsgrad explodiert? Wie in der Wirtschaft muss sich auch in der Politik das Verständnis von Führung grundlegend wandeln. Führung hat in Zukunft

in erster Linie die Aufgabe, die Suche nach resonanzfähigen Werten wach zu halten und die Intelligenz des Systems maximal ins Spiel zu bringen. Aber das sollte ernsthaft geschehen. Es darf sich nicht um eine Feigenblatt-Beteiligung der Bürger handeln. Das Desaster rund um die Europäische Verfassung spricht Bände.

p&k: Sie stehen selbst persönlich in Gesprächen mit Politikern. Wer ist der geeignetste, um solche modernen Diskurse zu inszenieren?

Kruse: Es ist verführerisch, sich Persönlichkeiten im Formate eines Nelson Mandela zu wünschen. Auch wenn dies unrealistisch ist: Wir brauchen Menschen, die in ähnlicher Weise bemüht sind, für andere Menschen Plattformen zu gestalten. Wir brauchen Politiker, die sich nicht selbst in den Mittelpunkt stellen, und deren Machtinteresse sich mehr auf Lösungen als auf den Erhalt von Positionen richtet. Politiker vom Stil eines Christian Wulff kommen diesem Profil deutlich näher als Angela Merkel, deren Führungsmodell noch deutlich dem alten, taktisch orientierten Muster entspricht.

p&k: Warum gibt es so wenige Politiker, die offen für neue Wege der Willensbildung sind?

Kruse: Die Kaste der politischen Entscheidungsträger ist derzeit in einem desolaten Zustand. Vor allem die Mechanismen, mit denen Berufs-

politiker ausgebildet und ausgewählt werden, gleichen einem Offenbarungseid. Der Umgang mit potenziellen Nachfolgern ist verheerend. Es wäre sehr wichtig, die Karrierewege in der Politik neu zu ordnen und Quereinsteigern mehr Chancen zu geben. Die Berufspolitik ist ein System geworden, das sich fortwährend gegen zu viel Veränderung immunisiert.

p&k: Welche Krisen sehen Sie auf uns zukommen, wenn wir nach dem „Weiter so“ verfahren?

Kruse: Wir haben unsere Hausaufgaben nicht gemacht – von der Förderung der Innovationsfähigkeit durch Entbürokratisierung und Reform des Bildungssystems bis zum Abgleich der Erwartungshaltungen mit den wirtschaftlichen Realitäten. Ist es nötig zu warten, bis ein bissiger Hund hinter einem her ist, nur um die Motivation für das morgendliche Joggen zu steigern?

p&k: Ein vernichtendes Urteil. Gibt es Hoffnung?

Kruse: Kein vernichtendes Urteil, sondern nur die Bitte, sich den Wecker zu stellen. Wir müssen gemeinsam den Sinn definieren, für den es sich lohnt, die notwendige „Extrameile“ zu gehen. Wir können uns die Zukunft nicht ersparen.

Interview: Manuel Lianos ■

Anzeige

Informationsdesign für digitale Medien



User Interface Design | Infografik
Web- und mobile Anwendungen
CD ROM Produktion | TV Design

030 443 282 50
mail@avero.de
www.avero.de

avero

PETER KRUSE: PSYCHOLOGE UND UNTERNEHMENSBERATER

Peter Kruse ist Honorarprofessor für Allgemeine und Organisations-Psychologie in Bremen und Geschäftsführer des Bremer Methoden- und Beratungsunternehmens nextpractice. Als Wissenschaftler erforschte er über 15 Jahre die Ordnungsbildungsprozesse im menschlichen Gehirn, bevor er sich der Unternehmensführung zuwandte. Heute ist er einer der erfolgreichsten Experten für die Gestaltung von Veränderungsprozessen in Deutschland. Mit dem nextpractice-Team aus ca. 40 Informatikern, Technikern und Psychologen entwickelt er innovative Management-Werkzeuge. Sein Ansatz findet zunehmend auch im politischen Kontext Verwendung. Die Projekte reichen vom Standortmarketing über die Wirkungsüberprüfung von Kampagnen bis hin zu neuen Formen der Bürgerbeteiligung. Im Jahr 2004 wurde Prof. Kruse für seine unternehmerischen Aktivitäten mit dem SPD-Innovationspreis gewürdigt.

www.nextpractice.de
www.ich-will-kanzler-werden.de
www.metropolregion-bremen-oldenburg.de