



Aus der FTD vom 7.7.2004

Starr vor Angst in den Untergang

Von Michael Prellberg

Erfolgreiches Management von Instabilität Peter Kruse Gabal 2004, 220 S., 25,90 Euro, ISBN 3897494396.

Panta rhei, wussten schon die alten Griechen: alles fließt. Aber heute fließt alles viel schneller. Märkte verändern sich, Produkte veralten schneller, Kunden werden unduldsamer, Innovation wird zur Pflicht. Die Unternehmen sollen sich bitteschön darauf einstellen und, klar doch, innovativ sein. Sich den Herausforderungen stellen. Das einzig Beständige ist der Wandel und so weiter.

Floskeln. Der Realität entlehnt, aber doch eher Versatzstücke für Sonntags- und Gardinenpredigten. Denn Innovation lässt sich leider nicht verordnen, und Firmen sperren sich wie alle Organisationen gegen oktroyierten Wandel. Das alles weiß Peter Kruse. Er ist nicht nur Psychologe und Biologe, der jahrelang wissenschaftlich Ordnungsbildungsprozesse im Gehirn erforscht hat, sondern auch Unternehmer. Die Firma dabei als soziales Gehirn zu betrachten, ist eine hilfreiche These. Was er in "Erfolgreiches Management von Instabilität" predigt, hat Kruse zuvor ausprobiert - im zuvor väterlichen Betrieb (der Metall und Kunststoff verarbeitet) ebenso wie als Coach und Berater für andere Unternehmen.

Das läuft unter dem Namen "Nextpractice". Ein programmatischer Name: Um innovativ zu werden, muss die Entwicklung den entscheidenden Schritt über die "best practice" hinausgehen - zur "next practice". Die Aufgabe des Managers bestehe darin, den gewünschten Zustand der Instabilität herbeizuführen - und ihn auszuhalten, wenn er gekommen ist.

Diese "kreative Störung" bringt alles mit sich, was Manager und Unternehmen hassen: Desorientierung, Unsicherheit, Leistungseinbrüche. Trotz eines erhöhten Einsatzes von Energie bei allen Beteiligten weiß keiner, wohin die Reise geht. Nichts ist vorhersagbar. Nur eines ist klar: Wer Muffensausen bekommt, weil er diesen Zustand nicht ertragen kann oder will, bleibt stehen und fällt folglich zurück.

Instabilität kann immer nur ein vorübergehender Zustand sein. Ein Wechsel der Prozessmuster: Nach der next practice ist wieder die best practice gefragt. Kruse votiert deshalb dafür, nicht in Krisenzeiten alles auf eine Karte zu setzen - die Firma ist eh instabil -, sondern aus einer Position der Stärke heraus Instabilität gezielt in überschaubaren Teilbereichen zu forcieren.

Kruse ist Realist genug, um zu wissen, dass sein Denkmodell in der Praxis weniger am mangelnden Willen denn an der Angst der Menschen scheitern könnte: "Lieber verzichten wir auf eine mögliche Weiterentwicklung als uns durch den Übergang verunsichern zu lassen", schreibt er. Systeme haben eine ausgeprägte Tendenz, bestehende Stabilitäten zu erhalten. Wie kann ein Betrieb sich verändern, wenn sich die Mitarbeiter davor fürchten? Kruses Antwort: indem die Zukunft leuchtender erscheint als die Gegenwart.

Keine wirklich erfüllende Antwort. Sie verweist darauf, dass Erkenntnis aus Kruses Buch vor allem gewonnen wird, wenn es gegen den Strich gelesen wird. Als Erklärung dafür, warum es so selten mit Innovationen klappt und warum es mit Veränderungen in Betrieben so zäh bis gar nicht vorangeht. Je optimistischer Kruse formuliert, um so düsterer hebt sich die Unternehmenspraxis davon ab.

Dass Peter Kruse keineswegs ein Traumtänzer ist, zeigt er in seinem Schlusswort. Da überträgt Kruse sein Verständnis von Instabilität auf die Politik und stellt fest, dass die Deutschen sich zu lange "Stabilität als Luxus" geleistet hätten und panisch davor zurückschrecken, sich auf Instabilität als kreative Störung einzulassen. "Man redet in Deutschland viel zu häufig von ,dem' Gesundheitssystem, ,dem' Bildungssystem, von ,dem' Rentensystem. Es ist aber ,unser' Gesundheitssystem, ,unser' Bildungssystem, ,unser' Rentensystem", schreibt Kruse. "Uns ist das Gefühl abhanden gekommen, dass wir verantwortlich sind."

© 2004 Financial Times Deutschland

URL des Artikels: <http://www.ftd.de/so/br/1088837551187.html>