



## Buchbesprechung

---

### next practice

Erfolgreiches Management von Instabilität



Kruse, Peter  
(2004)  
GABAL, ISBN: 3897494396

**Unsere Bewertung:** ★★

**Schlagworte:**

[Change-Management](#),  
Veränderungsmanagement, Wandel,  
Systemik

### Themenliste Literatur



[Change-  
Management](#)

Veränderung wird großgeschrieben - aber wie soll sie bewerkstelligt werden? Bücher, die den Wandel erleichtern helfen.

In den letzten Jahren ist systemisches Management modern geworden. Wer auf sich hält, lässt schnell ein paar Stichworte fallen und gilt prompt als Experte. Denn – alle Achtung – Systemtheorie, das klingt schwierig, aber intelligent. Und wer wollte nicht als intelligent gelten? Das Schöne dabei ist, die Wenigsten haben sich ernsthaft mit Systemtheorie beschäftigt. Das merkt man beispielsweise daran, dass solche Sprüche geklopft werden wie: Möglichst viele sollten mit möglichst vielen vernetzt werden. Das wäre einer der schlechtesten Lektionen, wenn nicht sogar das Gegenteil dessen, was man von der Systemtheorie lernen könnte. Aber auf diesem Niveau tummeln sich am Markt leider auch diverse Buchveröffentlichungen. Da werden Konzepte referiert, die man offenbar selbst nicht begriffen hat, oder deren Reichweite man nicht einschätzen kann, deren Praxisrelevanz man offenbar selbst noch nicht ausgetestet hat.

Dann gibt es da die anderen Bücher, die den meisten zu dick oder zu kompliziert sind. Zwischen Banalitäten und Geheimwissenschaft: Es geht auch mittenmang, wie uns Peter Kruse mit seinem Buch zeigt. Und das liegt sicher daran, dass Kruse in den Bereichen, von denen er berichtet, auch

unterwegs ist: als Neuropsychologe beispielsweise oder als Unternehmer. Oder dass er mit Koryphäen anderer Fachgebiete jahrelang zusammen gearbeitet hat wie Herrmann Haken, Gerhard Roth oder Michael Stadler. Und der Leser merkt das daran, dass die Beispiele, die Bilder und Metaphern wirklich schlüssig ineinander greifen – statt setzkastenmäßig zusammen gewürfelt und von irgendeinem selbsternannten Schlauberger präsentiert zu werden.

Wie kommt beispielsweise das Neue in die Welt? Kruse beschreibt es an einem Beispiel aus dem Sport, der Entwicklung der Hochsprungtechnik Fosbury-Flop. Wer Hakens physikalische Experimente zur Synergetik zwar immer staunend zur Kenntnis genommen hat, dann aber doch nicht so recht wusste, wie er sie auf soziale Situationen anwenden kann, soll und darf, kommt mit der Beschreibung von Paradigmenwechsel im Sport möglicherweise den entscheidenden Schritt weiter. Auch weil Kruse sofort über "Risiken und Nebenwirkungen" von Innovationen aufklärt. So auch am Beispiel des kleinen Oskar Mazerath in der Schlöndorf-Verfilmung der "Blechtrummel" von Günter Grass: Der kleine Trommler bringt ein ganzes Orchester aus dem Takt.

Kruse belässt es nicht bei der Aufklärung und Illustrierung systemischer Zusammenhänge, er zeigt, wie man Veränderung im Unternehmenskontext gestalten kann, wo man ansetzen soll, worauf man Acht geben muss. Dabei wird (nebenbei) deutlich, dass man "Change" nicht verordnen kann, dass er nur zusammen mit den Mitarbeitern im Unternehmen zu realisieren ist.

Bis hierhin ist Kruses Buch ein – weiteres, wenn auch angenehm verständliches - Buch über Systemtheorie. Nun legt er im zweiten Teil seines Buchs entscheidend nach und präsentiert dem Leser die Früchte seiner jahrelangen Forschungs- und [Beratungstätigkeit](#): Management-Werkzeuge für den Wandel. Wo die gute alte [Moderation](#)smethode an ihre Grenzen kommt, schafft der nextmoderator einen Quantensprung. Die nextmoderator-Software ermöglicht die rechnergestützte, simultane [Moderation](#) großer Gruppen. Ein weiteres Werkzeug, die nextexpertizer-Software kann Mitarbeiterbefragungen, Markenimagepositionierung, Strategieentwicklungsprozesse unterstützen. Und das quasi theoriefrei. Viele Fragebogenaktionen zielen nämlich daneben, führt Kruse aus, weil die Untersucher sich schlauer wähnen als die Interviewten. Bei der nextexpertizer-Befragung entwickeln die Interviewten das konzeptionelle Gerüst praktisch selber mit. Nextexpertizer basiert auf der Theorie der persönlichen Konstrukte des Psychologie-Altmeisters George A. Kelly (1955).

An mehreren Beispielen aus der eigenen [Beratungspraxis](#) erläutert Kruse, wie sich bezüglich unterschiedlicher Fragestellungen softwaregestützt dreidimensionale Bedeutungsräume erschließen, Grundlage für Veränderungsmanagement. Die Unternehmenspräsentationen können für den ein oder anderen Geschmack zu aufdringlich wirken, aber sie veranschaulichen den Einsatz der Instrumente natürlich ungemein.

Die guten alten [Moderation](#)skarten und Pinwände werden so schnell aus den Betrieben nicht verschwinden, aber mit den next practice-Instrumenten, wenn sie demnächst dann in handlichen Versionen vorliegen, werden sie eine ernsthafte Konkurrenz, wenn nicht gar ihrem Meister finden. Und von Peter Kruse wird man sicher noch häufiger hören. Sein Buch verdient zahlreiche Leser.

(MWonline zur Verfügung gestellt von **Thomas Webers**, Redaktion **Wirtschaftspsychologie aktuell**)

([thw](#) 21.04.2004)