

Wohin führt unser Weg?

Globalisierung und modernste Kommunikationstechnologien sorgen für Veränderung! Wirtschaft heißt permanenter Wandel. Wer sich nicht weiterentwickelt, fällt zurück.

Prof. Dr. Peter Kruse, international renommierter Experte für „Change Management“ und Gastredner der Impulsveranstaltung „Destination 2010“, ist Herausgeber des Buches „Next Practice – Erfolgreiches Management von Instabilität“.

Seit vielen Jahren unterstützt er renommierte Managementinstitute und Unternehmen als Trainer, Coach und Berater.

Sein Arbeitsschwerpunkt liegt in der Anwendung von Selbstorganisationskonzepten auf die Gestaltung betrieblicher Veränderungsprozesse.

Weltauto: Herr Prof. Kruse, Sie sprechen in Ihrem Buch „Next Practice – Erfolgreiches Management von Instabilität“ von einer „Netzwerkbildung“, die Auswirkungen auf uns alle hat. Was meinen Sie damit?

Prof. Kruse: Es geht darum, dass immer moderner werdende Technologien es erlauben, Raum und Zeit immer stärker zu verdichten.

Wir sind in der Lage, innerhalb kürzester Zeit jeden Winkel dieser Erde zu bereisen, in Echtzeit mit Menschen am anderen Ende der Welt zu kommunizieren; wir können auch jederzeit Kapital- und Warenströme über den ganzen Globus leiten. Diese Netzwerkbildung, die immer weiter voranschreitet, führt zu wachsender Komplexität, lässt Märkte sich rasend schnell verändern – eine Herausforderung für jedes einzelne Unternehmen und seine Kultur!

Weltauto: Wie können Unternehmen diesem Trend der „Netzwerkbildung“ begegnen?

Prof. Kruse: Wir müssen hier zwei Strategien voneinander unterscheiden. Die eine besteht darin, die Funktionsweise des Unternehmens zu optimieren – also das, was man macht, bestmöglich zu machen, innerhalb der festgefahrenen Verhaltensweisen. Die Neigung des Menschen zu dieser Strategie ist groß, da das Risiko gering ist und der kurzfristige Erfolg rasch messbar wird. Zukunftsorientierter in einer globalisierten, dynamischen Welt ist es jedoch, sich auch mit Prozessmusterwechseln auseinanderzusetzen, rechtzeitig völlig neue Wege zu beschreiten, um konkurrenzfähig zu bleiben!

Weltauto: „Next Practice“ statt „Best Practice“?

Prof. Kruse: Genau! Nehmen Sie ein Beispiel aus der Leichtathletik, aus dem Hochsprung: die Umstellung vom „Straddle“ auf den „Fosbury-Flop“. Lange Zeit sprang man vorwärts über die Latte – bis kaum mehr Verbesserungen in der Sprunghöhe möglich waren. Der Plafond war erreicht, trotzdem dach-

te – bis auf den unbekanntes Amerikaner Richard Douglas Fosbury – niemand daran, etwas völlig Neues zu probieren. Mit dem Ergebnis, dass Fosbury mit seiner neuen Technik des Rückwärts-Sprungs Weltrekord erzielte und Olympiasieger wurde!

Weltauto: Er hätte aber auch in der Qualifikation scheitern können...

Prof. Kruse: Zweifelsohne! Ein Prozessmusterwechsel bringt immer Risiko mit sich, man bewegt sich in instabilen Gewässern. Wie Columbus: Er hatte eine Vision, nämlich die Entdeckung Indiens, wusste aber nicht genau, welchen Kurs er setzen sollte. Trotzdem fuhr er los, samt skeptischer Mannschaft und dem Risiko ins Auge blickend. Sein Management der Instabilität brachte ihm letztlich zwar nicht die Entdeckung Indiens, dafür aber etwas noch „Größeres“ – die Entdeckung Amerikas!

Weltauto: Klingt spannend! Wie bringt man nun aber seine Mitarbeiter dazu, das gewohnte Terrain zu verlassen, sich ohne klare Ziel- und Handlungsvorgabe in „wilde Gewässer“ zu begeben?

Prof. Kruse: Natürlich ist es leichter, Stabilität zu managen. Um wieder das Beispiel der Seefahrt zu bemühen: Eine bekannte Route mit Seekarte und festgelegtem Ablege- und Andockhafen zu befahren ist für die Mannschaft angenehmer und für den Kapitän leichter zu argumentieren als eine scheinbar planlose Fahrt anzutreten. Allerdings wird man auf dieser Route keinen Schatz mehr finden! Es gilt also, bewusst Instabilität zu erzeugen und die Mitarbeiter von krassen Kurswechseln zu überzeugen, um die Schätze dieser Welt vor der Konkurrenz zu entdecken. Am besten funktioniert das, wenn Führungskräfte eine gemeinsame Vision vermitteln, dahinter stehen und damit Neugier bei den Mitarbeitern wecken. Eher suboptimal, wenn auch oftmals angewandt, ist Angstmache – beispielsweise im Sinne von „Wenn wir das nicht machen, sind wir bald insolvent“.

Weltauto: Und wie erzeugt man nun konkret Instabilität?

Prof. Kruse: Durch „Regelbruch“! Es gibt zahlreiche Beispiele, wo festgefahrene Handlungsmuster durchbrochen wurden und die Situation dadurch positiv beeinflusst werden konnte. Nehmen Sie den Bankangestellten, der bei einem Raubüberfall den Täter nicht ernst nahm, sich den Sack, den er ei-

gentlich mit Geld befüllen sollte, über den Kopf stülpte und den Räuber damit so verunsicherte, dass dieser die Flucht ergriff. Oder den Lehrer, der die von den Schülern ungeliebte Literaturstunde damit begann, die Schüler aufzufordern, die ersten Seiten ihrer Bücher herauszureißen und sich damit Aufmerksamkeit für den Rest der Stunde sicherte!

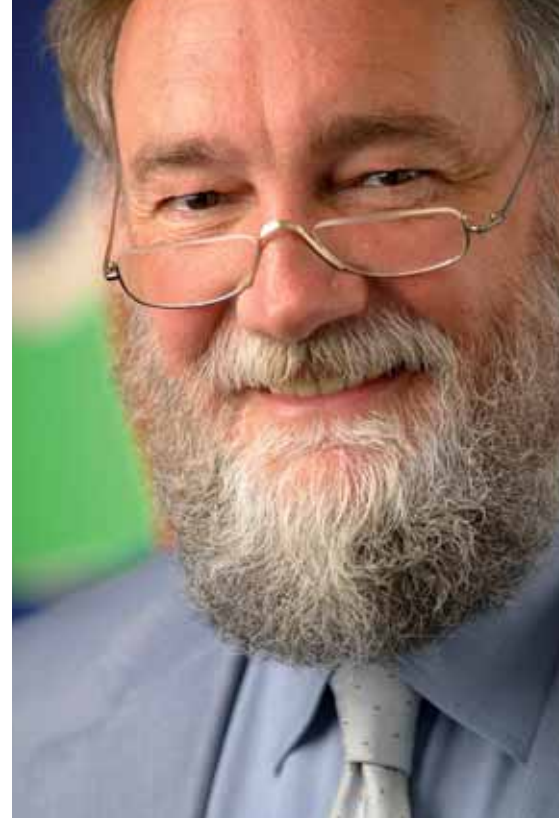
Weltauto: Trotzdem klingt es paradox, das Unternehmen bewusst zu destabilisieren...

Prof. Kruse: Aber wirklich nur auf den ersten Blick! In der instabilen Phase hat das Unternehmen die Möglichkeit, sich über Individual- und Teamintelligenz zu einem selbstorganisierenden, intelligenten Netzwerk mit höherer Innovationskraft und höherem Kreativpotential zu entwickeln. Diese Netzwerkintelligenz ist zentrale Voraussetzung für dauerhaften Erfolg in der Komplexität und Dynamik vernetzter Märkte! Als Beispiel kann hier die „Blechtrommel“ von Günter Grass dienen: Auf einer Nazi-Kundgebung wird ein Parteifunktionär mit Marschmusik begrüßt, der ganze Ablauf ist präzise geregelt, es herrscht maximale Stabilität. Unter der Tribüne sitzt jedoch der kleine Oskar Mazerath mit seiner Blechtrommel und beginnt gegen den Marsch-Rhythmus zu trommeln. Nach und nach kommen die Musiker aus dem Takt, eine Phase der Instabilität setzt ein. Plötzlich schwenken aber einzelne Musiker auf den Takt des Jungen um, in der Folge immer mehr, bis das ganze Orchester mitzieht. Es spielt nun den Donauwalzer, die Leute beginnen zu tanzen und die Nazi-Kundgebung löst sich auf... - Aus der Instabilität ist durch einen kleinen Impuls, der zudem NICHT vom Dirigenten kam, eine neue, bessere Stabilität erwachsen!

Weltauto: Faszinierend! Und wenn der Takt- bzw. Kurswechsel trotz allem schiefliegt?

Prof. Kruse: Wenn die Vision stark genug ist, dem Team glaubwürdig vermittelt werden kann und dieses mit vollem Eifer dahinter steht und sich selbst zu organisieren beginnt, wird sich der Erfolg einstellen! Kurzfristige Rückschläge sind dabei ganz normal und einzukalkulieren. Was wäre denn auch die Alternative? Alles beim Alten zu belassen, sich im Ablaufdatum zu versehen und letztlich vom dynamischen Markt verschluckt zu werden?

Also: Leinen los, auf in neue Gewässer!



Change Management by Prof. Kruse

Peter Kruse ist Mitbegründer und geschäftsführender Gesellschafter des Methoden- und Beratungsunternehmens nextpractice und Honorarprofessor für Allgemeine und Organisationspsychologie an der Universität Bremen. Nach dem Studium der Psychologie, Biologie und Humanmedizin promovierte er mit „summa cum laude“ als Stipendiat der Studienstiftung des Deutschen Volkes an der Universität Bremen im Bereich der Experimentalpsychologie. Bis 1995 arbeitete Peter Kruse an mehreren deutschen Universitäten als Wissenschaftler an der Erforschung von Ordnungsbildungsprozessen im Gehirn. 1994 erhielt er den Berninghausen-Preis für innovative Lehre und 2003 den Teaching Award in Gold des Schweizer Zentrums für Unternehmensführung.

Peter Kruse ist beteiligt an mehreren Firmen aus den Bereichen Produktion, Handel und Dienstleistung. Er ist seit vielen Jahren erfolgreich bei renommierten, international agierenden Managementinstituten und Unternehmen als Trainer, Coach und Berater tätig. Sein Arbeitsschwerpunkt liegt in der Anwendung und praxisnahen Übertragung von Selbstorganisationskonzepten auf die Gestaltung betrieblicher Veränderungsprozesse.