

„Veränderungs- bereitschaft ist ein kulturelles Problem“

Interview mit Prof. Dr. Peter Kruse, Bremen

Unsere Wirtschaft und Gesellschaft sind im Umbruch, Märkte verändern sich und bedienen eine zusehends globale Kundenschaft. Diese wiederum stellt immer höhere Ansprüche und entfacht damit einen stets intensiveren Wettbewerb auf Seiten der Unternehmen: Produkte veralten schneller, Innovation wird zur Pflicht. Über die Kunst des Umdenken-Könnens sprachen wir mit Prof. Dr. Peter Kruse, Deutschlands führendem Experten für Change Management.

Herr Professor Kruse, was sehen Sie als das Hauptproblem der aktuellen Veränderungsprozesse an?

Anders als man meinen könnte, liegt das Problem nicht im mangelnden Verständnis des Wandels, sondern im Unbehagen damit: Schnelle Veränderungen sind uns gefühlsmäßig zuwider, auch wenn unser Verstand sie ganz gut meistert.

Wo müssen Unternehmen also ansetzen, wenn sie größere Wandlungsfähigkeit erlangen wollen?

Dazu braucht es im Wesentlichen zweierlei: eine neue Kultur und eine andere Kommunikation. Veränderungsbereitschaft ist in erster Linie ein kulturelles Problem. Risiken eingehen, für Neues aufgeschlossen sein und Unsicherheit aushalten – das alles muss im Unternehmen regelrecht kulturell gepflegt werden.

Eine Kulturmission des Managements?

Ja, es braucht vor allem Vorbilder, also Führungskräfte, die mit persönlichem Beispiel vorangehen – einfach installieren kann man so eine Kultur nicht. In einem Unternehmen, das Neugier fördert und die Übernahme von Risiken belohnt, sind der Kreativität jedoch keine Grenzen gesetzt.

„Wer nicht den Boden unter den Füßen verlieren kann, wird niemals fliegen“

Neben neuer Kultur fordern Sie auch eine andere Art der Kommunikation. Was ist damit gemeint?

Organisationen meistern auch turbulente Veränderungen, wenn Informationen in ihnen frei fließen. Maximaler Austausch, Abschied vom Ressortdenken, möglichst wenig Gewicht von Status und Etablierung: So schafft man ständige Rückkopplungen, die interne Vernetzungsdichte steigt, die Organisation steht nie still.

Macht so ein Arbeitsplatz nicht manchen Leuten auch Angst?

Mir geht es darum, die Lust an Grenzgängen zu wecken, die Freude am Unvorhersehbaren

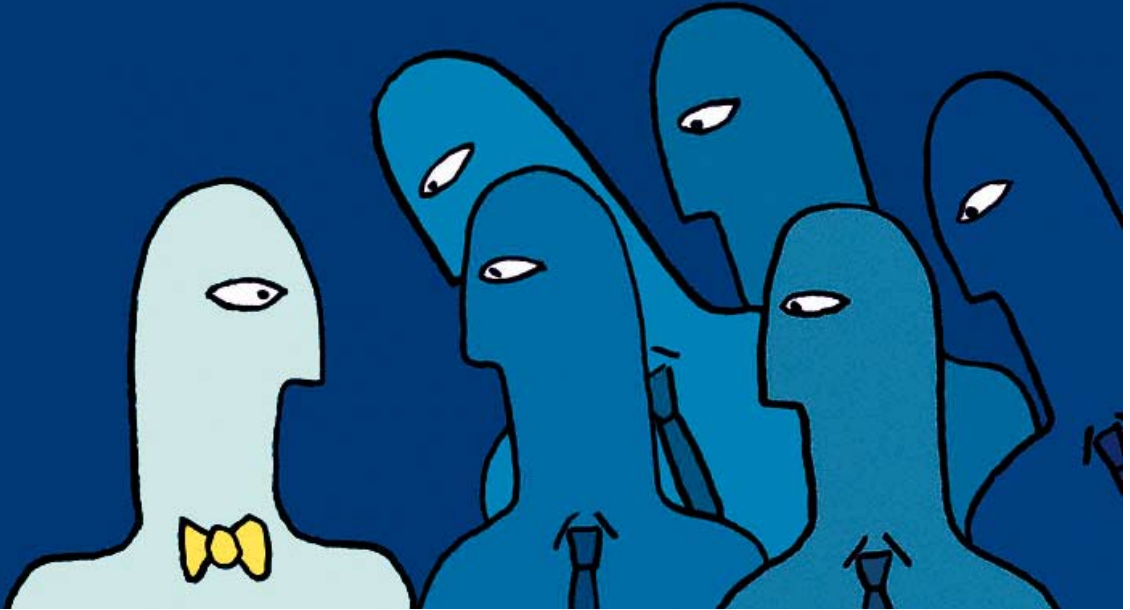
kennen zu lernen. Und Freude ist eben nicht dasselbe wie bloßer Spaß – dazu gehört auch Anstrengung und Selbstüberwindung.

Sie erwähnen gelegentlich einen Schmerzpunkt beim Erwerben neuer Verhaltensmuster. Das klingt nicht eben aufmunternd.

Man muss sich einfach klar machen, dass jede Form des Lernens Irritationen auslöst. Und wenn eine ganze Organisation lernt, entstehen eben vielfache Irritationen: Für eine Übergangsphase sind die Ziele verschwommen, die Erfolgskriterien unklar, gleichzeitig ist die Arbeit für alle viel fordernder. Das muss man aushalten, und Führungskräfte müssen das Aushalten vorleben. Das ist besonders schwer, weil Desorientierung und Unsicherheit nach klassischem Management-Verständnis nicht gerade als Tugenden gelten. Aber wer nicht den Boden unter den Füßen verlieren kann, wird niemals fliegen.

Wenn Veränderungsresistenz so tief sitzt, wo sollte das Management dann ansetzen?

Jedenfalls muss es sich von dem Gedanken verabschieden, den Wandel im Detail zu steuern. Vielmehr geht es darum, den einzelnen zu begeistern, Neugier zu wecken, eine Resonanz im persönlichen Glaubens- und Wertesystem zu erzeugen. Der Manager der Zukunft ist eher ein Moderator intelligenter, aber weit gehend selbständig arbeitender Systeme.



In vielen Unternehmen ist man aber geradezu stolz auf die eigenen Routinen.

Es geht auch nicht um eine Absage an Routinen, oder besser: um die Abkehr von der steten Verbesserung bestehender Muster. Kein Unternehmen kann sich ausschließlich in Irritationen tummeln, ebenso wie keine Organisation in vollkommener Stabilität gedeiht. Das Geheimnis des Change Managements liegt vielmehr in der bewussten Balance aus beidem. Oft ist es auch sinnvoll, Veränderungsprozesse zeitlich und auf eine bestimmte Sparte des Unternehmens zu begrenzen.

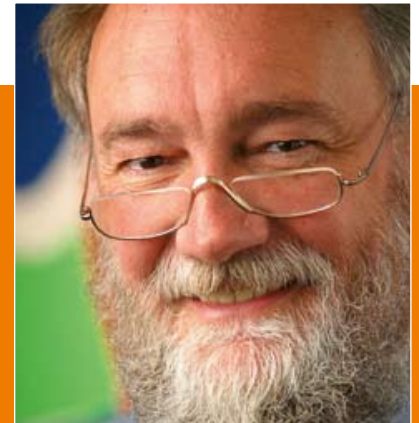
Wie gehen Sie mit den Bedenken alt eingesessener Mitarbeiter um, die sich schon früheren Veränderungen widersetzt haben?

Wandlungsfähigkeit ist keine Frage der geschichtlichen Verankerung. Jeder Mitarbeiter hat das Potenzial, sich auf eine glaubwürdig getragene Entwicklung einzulassen. Voraussetzung ist allerdings, dass die Menschen den Wandel als Ganzes verstehen, Veränderungsprozesse durchschauen und die Chance haben, an ihnen aktiv teilzunehmen. Deswegen legen wir bei nextpractice auch Wert auf die drei Prinzipien Verständnis, Transparenz und Involvierung. Führungs-

kräfte sind auch darin gefragt, einer Umbruchsituation bewusst einen neuen Sinn zu geben: Wird die Irritation als Aufbruch erlebt, dann kann sie sogar erlösend wirken. Wer das „Wozu“ einer Veränderung kennt, der kann mit so manchem „Wie“ leichter umgehen.

Widerstände gegen Veränderungen, das ist ja keineswegs auf den wirtschaftlichen Bereich beschränkt. Tun sich die Deutschen allgemein etwas schwer mit dem Wandel?

Ich weiß nicht, ob es irgendein Land gibt, in dem wirklich grundlegender, also immer auch riskanter Wandel leichtfüßig vollzogen wird. Insofern ist dieser Selbstvorwurf nicht ganz fair. Was man sich aber klarmachen sollte: In den letzten Jahrzehnten lebten die Menschen in Deutschland im Großen und Ganzen in sehr stabilen Verhältnissen. Und damit ist Stabilität in einem eigentlich ungebührlichen Maße zum Selbstwert und zu einem selbstverständlichen Privileg geworden – so sehr, dass die Vorliebe für berechenbare Lebensbedingungen den Verzicht auf Chancen unverdient leicht macht. In anderen Ländern, zum Beispiel in den Vereinigten Staaten, ist man gegenüber chancenreichen, aber eben auch ungewissen Entwicklungen aufgeschlossener. ■



Prof. Dr. Peter Kruse ist Professor für Organisationspsychologie an der Universität Bremen sowie geschäftsführender Gesellschafter des Methoden- und Beratungsunternehmens nextpractice GmbH, Bremen. Er berät zahlreiche Unternehmen, die ihre Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten wollen. Wenn Sie Interesse haben, auch Ihres. Rufen Sie an unter Tel.: 0421 335588-0 oder schreiben Sie eine E-Mail: office@nextpractice.de.

Frühes Einbeziehen der Mitarbeiter und ausgeklügelte Erhebungsmethoden per Computer gehören zu den Standards bei den Beratungs-Experten von nextpractice.

