

Die Grenzen zum Wachstum

Lernen im Unsicherheitstrakt des Wandels – ein Gespräch mit Peter Kruse.

Von Winfried Kretschmer

Wer als Kleinkind Veränderungen als lohnend erlebt, hat gute Aussichten, später ein Querdenker zu werden. Gewappnet für den lebenslangen Wandel. Querdenker lernen lieber an den Grenzen zu Unsicherheit und Instabilität. Dort, wo sie sich mit Problemen und neuen Lösungsmustern herumschlagen müssen. Unternehmen hingegen meiden den Reiz instabiler Turbulenzen. Sie bewegen sich lieber auf tausendfach erprobtem Terrain. Die Lösungen von gestern sind ihr Stabilitätsanker. Doch in der alten Ordnung lernt man nichts dazu, sagt ein Organisationspsychologe.

Peter Kruse ist Mitbegründer und geschäftsführender Gesellschafter des Methoden- und Beratungsunternehmens nextpractice und Honorarprofessor für Allgemeine und Organisationspsychologie an der Universität Bremen. Sein Arbeitsschwerpunkt liegt in der Übertragung von Selbstorganisationskonzepten auf die Gestaltung betrieblicher Veränderungsprozesse.

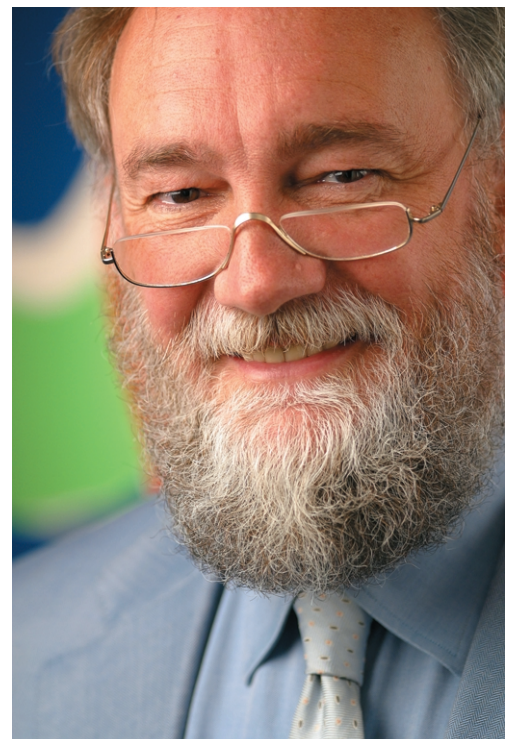
Veränderungen sind mühsam, träge, oftmals zäh, die Beharrungstendenzen stark. Sprechen wir über Veränderungsbereitschaft. Was ist die Voraussetzung dafür, dass Menschen bereit sind, Veränderungen zu tolerieren oder zu befördern?

Wichtig ist die Fähigkeit, sich auf Unsicherheit einzulassen. Es gehört eine persönliche Freude und Faszination an Unvorhersagbarkeit und Instabilität dazu. Tief greifende Veränderungen sind unmöglich, wenn man die ganze Zeit alles kontrollieren und im Griff haben will. Mit detailliertem Steuern und Regeln geht es nicht.

Kann man Veränderungsbereitschaft lernen? Oder ist das eine überdauernde Eigenschaft einer jeden Person?

Alles deutet darauf hin, dass es durchaus eine genetische Disposition gibt. Menschen mit einer hohen Dichte von Dopamin-Rezeptoren im Gehirn tun sich leichter mit grundlegendem Wandel. Dopamin ist gewissermaßen der Botenstoff der Veränderung. Von zentraler Bedeutung sind aber wohl die Lernerfahrungen in Kindheit und Jugend. Menschen, die in den ersten zwei Lebensjahrzehnten instabile Übergänge als lohnend und befriedigend erlebt haben, entwickeln eine größere Bereitschaft, sich auf Wagnisse einzulassen. Fehlen uns die früh verankerten positiven Erfahrungswerte, ist es eher unwahrscheinlich, dass man als Erwachsener zum Querdenker und Grenzgänger mutiert.

Das limbische System, das im Gehirn zuständig ist für die emotionale Bewertung von Handlungsentscheidungen, ist beim Erwachsenen nicht mehr sehr leicht modifizierbar. Um frühe Prägungen aufzubrechen, bedarf es gewissermaßen eines Gefühlsturmes, der die ganze Persönlichkeit erfasst. Hier hilft nur noch



die Krise oder der Zustand der Verliebtheit – und beides liegt ja bekanntlich recht nahe beieinander.

Wenn Sie sagen, (a) Prägung in der Jugend und (b) genetische Disposition, dann würde das bedeuten, dass wirkliche Veränderung nur bei einem Generationenwechsel möglich ist?

Ja und nein. Es gilt zwischen der Fähigkeit zur Veränderung und dem Inhalt von Veränderungen zu unterscheiden. Ist die Anpassung an neue Inhalte gefordert, so ist ein Generationenwechsel sicherlich hilfreich, da die folgende Generation einfach schon mit dem geänderten Muster starten kann. Wenn es aber darum geht, die generelle Anpassungsfähigkeit an Neues zu erhöhen, hilft der Generationenwechsel erst einmal gar nichts.

In der neuen Generation ist die Verteilung der genetischen Dispositionen und der mit Veränderungsprozessen gemachten Lernerfahrungen mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht anders als in der vorherigen. Will man die Veränderungsfähigkeit einer Gesellschaft oder eines Unternehmens erhöhen, macht es wenig Sinn, nur auf einen Generationswechsel zu setzen. Vielmehr geht es darum, eine Kultur zu erzeugen, in der die Summe positiver Lernerfahrungen mit instabilen Übergängen steigt.

Es ist eine weit verbreitete Annahme, dass junge Menschen dem Wandel offener gegenüberstehen als ältere. Ist Veränderungsbereitschaft überdies eine Frage des Alters?

Junge Menschen sind auf der Suche; ältere Menschen nutzen ihre Erfahrungen. Tatsächlich ist das Gehirn in jungen Jahren wechselbereiter. Je älter man wird, desto mehr entwickelt man sich in Richtung Stabilität. In der Jugend steht die Bildung von Mustern auf dem Programm. Im Alter geht es darum, in hochkomplexen Umwelten überlebensfähig zu sein. Je älter man wird, desto mehr ist man in der Lage, auf Basis intuitiv gelernter Strategien Komplexität zu bewältigen. Es gibt nichts Wertvolleres als dieses Erfahrungswissen.

Ändern sich allerdings die Umweltbedingungen, dann greift die intuitive Komplexitätsreduktion nicht mehr. Es fällt den Erfahrungsexperten dann sehr schwer zu akzeptieren, wieder in einen frühen Lernstatus zurückzugehen. Sie waren ja sehr erfolgreich mit ihren Mustern. Sich auf geänderte Umweltbedingungen einzustellen fällt leichter, wenn man jung ist. Man hat einfach weniger zu verlieren.

Also ist die Fähigkeit, sich auf persönliche Verunsicherung einzulassen, eine entscheidende Voraussetzung für Veränderung?

Wichtig ist, wie man mit Verunsicherung umgeht. Häufig wird die Verunsicherung eher mit dem Beibehalten bereits gelernter Muster beantwortet. Die Lösungen von gestern werden zum Stabilitätsanker. Nur wer es schafft, sich gerade in der Verunsicherung neugierig zu öffnen, erhöht seine Chancen. Nur wer bereit ist, sich auf Instabilität einzulassen und trotz Überforderung hellwach zu bleiben, kann neue intuitive Muster bilden. Intuition ist eigentlich nichts anderes als die Summe der Lernerfahrungen am Rande der Überforderung. Je mehr man in der Lage ist, in Übergangssituationen sein Aktivitätsniveau zu erhöhen, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass das Gehirn neue komplexitätsreduzierende Muster ausbildet.

Also tendieren Menschen in einer Situation von Instabilität und hoher Komplexität zunächst einmal zur Anwendung bestehender Muster, zu Best Practice?

Es gibt zwei verschiedene Formen der Veränderung: Da ist zum einen die inkrementelle Veränderung. Das ist, was das Gehirn immer als Erstes versucht:

einfach das Bestehende besser machen. Und diese Best-Practice-Strategie ist auch sehr sinnvoll, denn das Gehirn ist, salopp gesprochen, ein fürchterlich teures Organ, es verbraucht relativ die meiste Energie im Körper. Intelligente Menschen benutzen deshalb ihr Gehirn so wenig wie möglich, sie agieren gewissermaßen sehr energiesparend.

Es ist also durchaus sinnvoll, dass das Gehirn erfolgreiche Muster erst einmal einfach beibehält – solange eben die Rahmenbedingungen gleich bleiben. Wenn die sich allerdings ändern, ist die Best-Practice-Strategie am Ende. Dann wird es notwendig, sich auf Verunsicherung einzulassen, um neue Muster auszubilden, dann geht es um „next practice“.

Menschen tendieren zu Stabilität und versuchen, in ihrem Umfeld Ordnung zu schaffen, die ihnen Orientierung ermöglicht. Sie hingegen plädieren für eine „Störung der Regeln und Rituale“ und ein „gezieltes Erzeugen von Instabilität“. Bringen Sie damit einen gewissen anarchistischen Grundzug in die Managementtheorie?

Ich könnte nicht leugnen, dass ich eine gewisse Lust daran habe, allzu große Stabilitäten aufzubrechen. Aber das ist kein persönliches Vorurteil gegenüber der Stabilität. Sie hält handlungsfähig. Das Problem ist die Anpassungsfähigkeit. Stabilität unter veränderten Rahmenbedingungen bedeutet, das Richtige in einem falschen Umfeld zu tun. In einer solchen Situation geht es darum, Instabilität zu akzeptieren. Und Instabilität zu akzeptieren bedeutet immer, Störungen zuzulassen. Ohne mich gestört zu fühlen, werde ich nicht von einem Muster zum nächsten kommen. Das ist eine Kernaussage der Systemtheorie: Neue Ordnung in dynamischen Systemen entsteht nur über die Störung des Bestehenden. Es braucht eine sich selbst aufschaukelnde Instabilität, um von einem Muster zu einem anderen zu kommen.

Doch gibt es nicht genug Verunsicherung in den Unternehmen? Muss man noch zusätzliche erzeugen?

Instabilität und Verunsicherung sind zwei paar Schuhe. Wir haben eine Menge Verunsicherung in den Unternehmen, weil sich die Rahmenbedingungen oft schneller ändern, als neue Muster entwickelt werden. Aber man findet zu wenig Bereitschaft zum Umgang mit Instabilität.

Instabilität ist ...

... eine Reaktion auf Verunsicherung, die aufmacht, sich öffnet. In den Unternehmen kennen wir die gegenteilige Reaktion: Die Leute geraten in Verunsicherung, weil ihre gewohnten Muster nicht mehr greifen. Sie versuchen verzweifelt, alles stabil zu halten und reaktivieren sogar noch ältere Muster. Instabilität hingegen heißt sich bewegen, Dynamik zulassen, mehr Impulse auf sich einwirken lassen, als man momentan verarbeiten kann. Aber genau das machen die Leute nicht.

Sie betreiben Reduktion von Komplexität über Trivialisierung. Sie fahren das System runter, sie kühlen eher ab, als dass sie sich aufheizen. In Veränderungsprozessen in Unternehmen erlebe ich immer wieder, dass Mitarbeiter sagen: „Früher hat der Chef wenigstens noch gesagt, wo es langgeht.“ Sie wünschen sich alte Muster zurück – anstatt den emanzipatorischen Schritt mitzugehen und zu akzeptieren, in einer anderen Form von Verantwortlichkeit zu stehen.

Durch dieses Anerkennen und sich Einlassen auf Instabilität entsteht die Fähigkeit zur Selbstorganisation?

Alle dynamischen Systeme haben eine Tendenz zur Stabilisierung. Das ist auch richtig so, denn die Leistungsfähigkeit des Systems entsteht in der

Stabilität. Instabilität bleibt die Ausnahme. Aber wenn eine andere Ordnung erforderlich wird, braucht das System eine aktive Destabilisierung. Erst dann entsteht die Möglichkeit eines Phasenübergangs, das heißt, das System geht aus dem einen stabilen Zustand hinüber in die Suche nach neuen Ordnungszuständen. Ziel ist die grundlegende Neuorientierung im Sinne eines Prozessmusterwechsels, nicht die Optimierung der bestehenden Funktionalitäten.

„Prozessmusterwechsel“ ist ein Schlüsselbegriff in Ihrem Buch. Haben Sie ein Beispiel?

Die schönsten Beispiele stammen aus dem Leistungssport. Dort haben immer wieder Menschen bestehende Muster aufgebrochen und neue eingeführt. Besonders eindrücklich ist der Übergang vom Straddle zum Fosbury-Flop beim Hochsprung. Vor 1968 war der Straddle die dominierende Standardtechnik, doch war man an eine Grenze gestoßen, die letzten Millimeter waren ausgereizt. Und dann kam der Amerikaner Dick Fosbury und machte es ganz anders: Er sprang nicht mehr vorwärts-seitwärts, sondern rückwärts – der Fosbury-Flop war geboren, der ganz neue Leistungsdimensionen erschloss. Die Athleten, die noch nach der alten Technik sprangen, standen vor der Notwendigkeit, ihr gelerntes Muster aufzugeben. Und das fällt nicht ganz leicht. Dann haben Newcomer eine größere Chance, denn sie lernen gleich das neue Muster.

Sie sagen, es braucht Störungen. Doch Störungen sind das, was Führungskräfte überhaupt nicht leiden können. Das Management ist schlecht gerüstet für Veränderungen?

Manager sind zumeist stark ausgerichtet auf das Steuern und Regeln. Die klassische Führungskraft managt, sie löst Probleme zwischen Ist und Soll. Man definiert das Ziel, analysiert den Ist-Zustand und sieht dann zu, dass Ist zu Soll überführt wird, so gut und schnell es eben geht. Dafür wurden die Managementinstrumente in den letzten Jahren weitgehend perfektioniert. Nur für den Umgang mit instabilen Phasen sind die meisten Manager nicht so gut gerüstet. Es fehlt gewissermaßen ein weiterer Professionalisierungsschritt.

Übrigens hat auch die Kybernetik einige Zeit gebraucht, bis klar wurde, dass man einen Aspekt außer Acht gelassen hatte: den Übergang von einer Ordnung zur nächsten. Damit gewann die Modellierung von Ordnungsbildungen in der Natur den Aspekt der Selbstorganisation hinzu – und dieser Aspekt wird in den nächsten Jahren ein bestimmendes Thema in der Managementpraxis sein. Das bedeutet allerdings einen ziemlich heftigen Angriff auf die Identität von Führungskräften, weil man hier mit den klassischen Modellen nicht weiterkommt.

Welche neuen Modelle sind erforderlich?

Von der Idee, Situationen im Griff zu haben, muss man sich verabschieden. In einem selbst organisierenden Kontext, um den es letztlich immer geht, wenn man komplexe Dynamik bewältigen will, kann man nicht intelligenter sein als das System. Man kann nur noch die Intelligenz des Systems moderieren. Und das erfordert eine ganz andere Rollendefinition im Management. Es gilt, über einen Dreiklang von Verständnis, Transparenz und Involvierung Eigendynamik in den Systemen zu erzeugen – anstatt die Dynamik vom Manager ausgehen zu lassen.

Was aber – je nachdem – Verlust oder Preisgabe von Macht bedeutet ...

Ja! Nun sind wir bei dieser wichtigen Kategorie angekommen, die gerne so schnell übergangen und negiert wird. Es ist ein ganz normales Machtbedürf-

nis von Menschen, Dinge im Griff haben zu wollen. Die etwas subtilere Form von Macht, Teil der Intelligenz eines Gesamtsystems zu sein, die muss man erst für sich entdecken. Dann ist es gar nicht mehr nötig, als Verursacher und Macher dazustehen. Es kann eine unglaubliche Freude bedeuten, zu sehen, wie ein System aus seiner Eigendynamik Lösungen erzeugt, auf die man selber nie gekommen wäre. Das bewirkt eine andere Art von Befriedigung als der unmittelbare Gestaltungswille, mit dem wir normalerweise arbeiten.

Ihr Anspringen auf den Begriff „Macht“ ist eine gewisse Bestätigung für meine Vermutung eines anarchistischen Grundzugs in ihrem Ansatz. Richtig?

Macht, die sich ausschließlich über eine Position definiert, ist eine veraltete Kategorie. Kraft seiner Position in der Hierarchie zu behaupten, man sei intelligenter als der Rest des Systems, ist heute alberner denn je; es entspricht nicht mehr den sich stellenden Aufgaben und der gesellschaftlichen Wirklichkeit. Ich bin ein Verfechter von Kompetenzmacht, die sich daraus herleitet, dass man in einem selbst organisierenden Netzwerk einen interessanten Knotenpunkt bildet, weil man etwas Sinnvolles zur Handlungsfähigkeit beiträgt. So definiert, hat der Begriff Macht für mich keineswegs an Attraktivität verloren.

Noch mal zurück zu den alten Reaktionsmustern. Eine verbreitete Reaktion ist das Zurück-zu. Es heißt dann, alles sei zu schnell, zu komplex, und man predigt „Slow down“ oder „Simplify Your Life“. Nicht selten werden auch Argumente ins Feld geführt, die sich auf Grenzen der Verarbeitungskapazität des Gehirns beziehen ...
Oh Gott, nein!

Sie teilen solche Bedenken offensichtlich nicht?

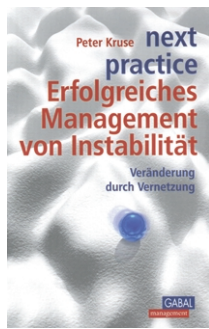
Das menschliche Gehirn an seine Leistungsgrenzen zu fahren, das muss man erst einmal schaffen! Ich kann allen nur empfehlen: Trauen Sie Ihrem Gehirn maximal etwas zu! Die Leistungsfähigkeit am Rande der Überforderung ist unglaublich. Nur das Gefühl, sich in diese Überforderung hineinzubegeben, ist alles andere als angenehm. Man springt gewissermaßen immer über eine Klippe. Dieses Klippenspringen kann man trainieren – oder eben nicht.

Das Problem liegt auf der Werteebene, nicht bei der Leistungsfähigkeit des Gehirns. Wir haben in den letzten Jahren und Jahrzehnten ein Klima erzeugt, in dem diejenigen, die bereit sind, über Klippen zu springen, nicht sonderlich positiv geachtet werden. Wir trainieren das nicht mehr. Ich habe überhaupt kein Problem mit der These, dass wir noch viel, viel, viel mehr zulegen können. Aber ich sehe das Problem, dass wir es nicht wollen. Wir vermeiden Grenzsituationen. Wir sollten daran arbeiten, den Reiz der Instabilität wieder mehr zu einem Bestandteil unserer Kultur zu machen.

Wenn sie auf das Klima hierzulande anspielen, ist die Frage unvermeidlich: Was ist der Lohn?

Wenn man sich häufiger durch Phasen der Instabilität bewegt, dann stellt man fest: Jenseits der Überforderung entstehen sehr glückliche Momente. Ein Kollege von mir hat das in einem Satz sehr treffend zusammengefasst: „Glück ist eine Überwindungsprämie.“ Das macht schon Sinn: Es befriedigt zu sehen, was man schaffen kann und welche faszinierenden Möglichkeitsräume sich öffnen, wenn man sich gemeinschaftlich auf das Wagnis des Neuen einlässt.

Winfried Kretschmer, Journalist und Autor, arbeitet als freier Mitarbeiter für changeX.



Peter Kruse:
next practice.
Erfolgreiches Management von Instabilität.
Veränderung durch Vernetzung,
Gabal Verlag, Offenbach 2004,
220 Seiten, 25.90 Euro,
ISBN 3-89749-439-6
www.gabal-verlag.de

www.nextpractice.de