

„Bewusster Umgang mit der Instabilität“

INTERVIEW. Change Management ist keine Mode, sondern eine notwendige Folge der globalen Vernetzung, sagt Professor Peter Kruse. Im CeBIT-Forum-HR erläutert er, welche Rolle dem Personalmanagement beim Management von Instabilität zukommt.

Herr Professor, auf der CeBIT sprechen Sie zum Thema „Das Geheimnis des Change Managements“. Was ist das Geheimnis?

Das Geheimnis ist eigentlich nur eine verdeckte Problemlage, die auf eine zutiefst menschliche Eigenart zurückzuführen ist. Es gibt zwei Formen von Lernprozessen: Zum einen das optimierende Lernen, Best Practice, bei dem es darum geht, das eigene Tun immer weiter zu verbessern. Dies fällt uns leicht, da das Beibehalten eines bereits gelernten Musters Komplexität verringert. Die Schwierigkeit entsteht erst, wenn sich die Rahmenbedingungen grundsätzlich ändern oder ein Sättigungseffekt erreicht wurde. Best Practice ist dann nicht mehr möglich. Es kommt die andere Form des Lernens zum Einsatz: Next Practice. Das heißt, dass das bestehende Muster aufgebrochen werden muss. Es ist ein Übergang von Funktionsoptimierung zum Prozessmusterwechsel nötig. Dieser Übergang ist ein Problem ...

Ein Problem, das auch den Erfolg von Change-Projekten behindern kann?

Genau. Denn es fällt den Menschen nicht leicht, die notwendige Störung zuzulassen und eine Phase der Instabilität zu akzeptieren. Das Geheimnis des Change Managements liegt in der bewussten Balance von Stabilität und Instabilität. Es ist wichtig, sich verunsichern zu lassen und das Risiko des Neuen einzugehen. Erst hinter der Barriere der Instabilität wartet möglicherweise ein neues leistungsfähigeres Muster auf uns.

Heißt das, dass der Erfolg eines Change-Projekts von der emotionalen Befindlichkeit der Mitarbeiter abhängt?

Ja, hierbei sind zwei Komponenten zu berücksichtigen. Die erste bezieht sich auf die Situation: Die Mitarbeiter befinden sich in einem irritierenden, Angst auslösenden

Übergang. Es geht darum, die Verlustangst in Neugier umzuwandeln. Das Angstpotenzial bleibt zwar gleich, aber durch die Sinnstiftung des Aufbruchs können die Mitarbeiter besser damit umgehen. Die zweite Komponente ist kultureller Art: Die Wertemuster von Menschen werden sehr früh geprägt, und Sicherheit ist ein zentrales Gut. In Veränderungsprozessen führt die unbewusste Vorliebe für berechenbare Lebensbedingungen zu einer tendenziell skeptischen Haltung. Speziell in Deutschland sind wir in den vergangenen Jahrzehnten bezogen auf den Faktor Stabilität sehr privilegiert aufgewachsen. Die Fähigkeit, Unsicherheit zu

Themen rund ums
Personalwesen

CeBIT
Forum HR

9.-15. März • Halle 6 Messe • Hannover

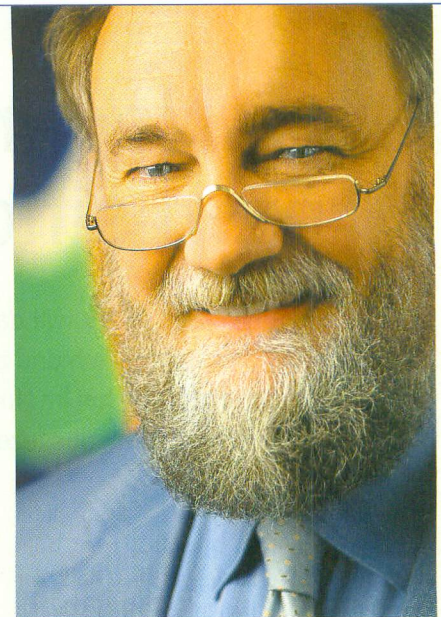
tolerieren, ist bei uns nicht so gut ausgeprägt wie zum Beispiel in den USA.

Welche Möglichkeiten haben Personalmanager, Lust auf Veränderung zu machen?

Es ist schwierig, direkt Lust auf Veränderung zu machen. Appelle nützen nicht. Kultur entsteht aus der Summe der Aktivitäten vieler Menschen. Ein Weg, die Eigendynamik des Systems zu erhöhen, ist Management von Unterschiedlichkeit. Die Förderung von Querdenkern und die abteilungs- und bereichsübergreifende Vernetzung erhöhen die Rückkopplungseffekte im System. Das sich ergebende interne Kräftespiel führt zu mehr Eigendynamik und langfristig zur Änderung der Wertelandschaft.

Welche Rolle spielen die Führungskräfte?

Eine zentrale Rolle. Während einer instabilen Phase geht es weniger um Management als um Leadership. Die Menschen werden



PETER KRUSE ist Mitbegründer und geschäftsführender Gesellschafter des Beratungsunternehmens Nextpractice und Honorarprofessor für Allgemeine Organisationspsychologie an der Uni Bremen.

nach dem Sinn fragen. Wenn sie nicht das „wozu“ der Veränderung kennen, wird es schwer mit dem „wie“. Deshalb ist ein Wandel der Führungskraft vom Organisator zum Coach des Systems und hin zum Sinnstifter und Netzwerkbilder nötig. Führung wird zum bewertenden Anker im System. Sie muss die Intelligenz der anderen wecken und einbeziehen. Dem sollten die Methoden angepasst werden: Die Führungskraft ist nicht mehr ein Macher, sondern ein Anreger, Aufreger und Moderator.

Funktioniert dies auch bei Belegschaften, die sehr lange im Betrieb arbeiten und sich Veränderungen bisher verweigert haben?

Es ist keine Frage der geschichtlichen Verankerung. Menschen brauchen nur die Chance, sich auf eine glaubwürdig getragene Entwicklung einzulassen. In der Krise wirkt das Neue wie eine Erlösung aus dem Bestehenden. Aber nicht immer ist eine Krise nötig, es genügt auch Neugier. Die Fähigkeit zur Veränderung ist in jedem Menschen vorhanden, man muss nur die Punkte im Glaubenssystem der Menschen treffen, bei denen sie in Schwingung geraten. Diese Resonanzbildung braucht allerdings Verständnis, Transparenz und Involvierung.

Das Interview führte Daniela Furkel.