

INTERVIEW

„Intelligenz vernetzen“

Die Suche nach dem großen Macher ist unsinnig, sagt **PETER KRUSE**, Chef der Bremer Beratungsgesellschaft Nextpractice. Für erfolgreiche Veränderungen in Unternehmen werde ein kollektives Bewusstsein gebraucht.

INTERVIEW: STEFFEN UHLMANN

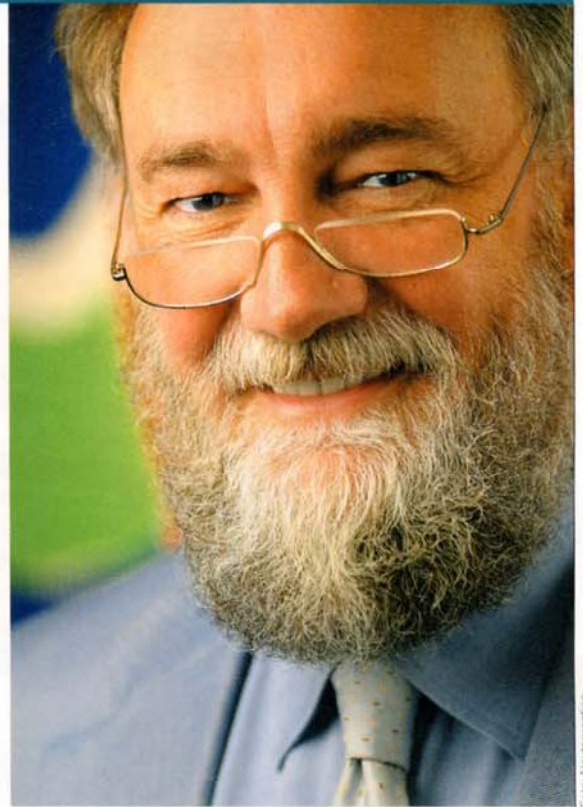


Foto: Nextpractice

Herr Professor Kruse, Umfragen zufolge scheitern 85 Prozent der Veränderungsprozesse in den Unternehmen oder bringen zumindest nicht das gewünschte Ergebnis. Was läuft schief in den Firmen?

Kruse: Mit Verlaub, wo soll ich da anfangen: beim richtigen Zeitpunkt, der verpasst worden ist, bei der Beratungsresistenz der Führungskräfte, der Trägheit von Firmenchefs, dem bisweilen passiven wie aktiven Widerstand in den Belegschaften, den fehlenden Basisdaten oder der mangelnden Kompetenz? Und das sind nur einige von unzähligen Gründen.

Die gern als wendig und schnell beschriebenen mittelständischen Unternehmen machen da keine Ausnahme?

Kruse: Dort ist das Dilemma vielleicht noch größer, weil sich gerade in den Familienbetrieben ein eklatantes Führungsproblem stellt. Die Inhaber, die zumeist auch die Chefs sind, stehen mit sich alleine da und verlassen sich gern auf ihre eigene Intuition. Die kommt aus dem Bauch heraus und erzeugt Trägheit im Sinne des kölschen Mottos: „Schon immer jut jejangen, wird schon auch weiter jut john.“

Wohin führt dieses Prinzip Hoffnung?

Kruse: Wenn es „gut geht“, und bei manchen geht es lange „gut“, dann nur immer weiter weg von der Realentwicklung. Wenn es schlecht geht, führt es umgehend zur Insolvenz. Derzeit ist das Insolvenzgeschehen rückläufig, weil der Mittelstand Rückenwind vom Markt erhält. Die noch anhaltende Konjunktur verdeckt derzeit viele Schwächen in den Unternehmen. Auch ist mehr Professionalisierung hinsichtlich der betriebswirtschaftlichen Führung durch die neuen Kreditbestimmungen nach Basel II erzwungen worden. Aber das Problem gärt unter der Oberfläche kräftig weiter.

Was hindert die Firmenchefs daran, professioneller zu werden und nötige Veränderungen in Gang zu setzen?

Kruse: Ihnen fehlt ganz einfach die Rückkopplung. Sie kriegen überhaupt kein ehrliches Feedback, wie das so schön neudeutsch heißt. Und bitte schön, versuchen Sie mal richtig Geige zu spielen, wenn Sie Ihre eigenen Geräusche nicht hören. Das ist eines der Dramen im Mittelstand: Er verliert die Fähigkeit zum Lernen, und damit wird die Entwicklung vieler Unternehmen existenzbedrohend infrage gestellt.

Inwiefern?

Kruse: Systeme ohne Rückkopplung sind immer die gefährdetsten Systeme überhaupt. Denn das heißt, es gibt keine Störvariablen mehr, mit denen man sich permanent auseinandersetzen muss. Entscheider in kleinen und mittelständischen Unternehmen sind auf sich allein angewiesen. Machen sie einen falschen Tritt, fehlt ihnen die Korrekturmöglichkeit.

Verhindern auch Selbstherrlichkeit und das gerade unter Firmenpatriarchen weitverbreitete Gefühl von Unersetzbarkeit den nötigen Wandel in den Firmen?

Kruse: Unternehmer befinden sich generell in einer gefährdeten Situation. Umso wichtiger ist es, ihnen einen Spiegel vorzuhalten, der sie aus ihrer Traumwelt reißt.

Wie schafft man das?

Kruse: Indem man die ehrliche Meinung seiner Mitarbeiter einholt und sie transparent macht. Das ist sicherlich nicht einfach, weil ja Abhängigkeiten bestehen – emotionale, vor allem aber finanzielle, die bei Verletzung existenzbedrohend sein können. Wir haben aber ein anonymisiertes Verfahren entwickelt, mit dem man spontane, unverfälschte Meinungsbilder der Belegschaft erzeugen kann.

Werden damit nicht dennoch wieder verzerrte, höchst subjektive Bilder erzeugt, die an der objektiven Realität vorbeigehen?

Kruse: Natürlich sind die Einschätzungen subjektiv, aber 100 individuelle Sichten ergeben in ihrer Zusammensetzung eine ehrliche, den Realitäten weit angenäherte Perspektive. Das muss dann auch der Chef anerkennen. Wenn mir eine Hundertschaft von Autofahrern entgegenkommt, dann fahren nicht die 100 auf der falschen Seite, dann bin ich selbst der Geisterfahrer. Gegen so viel Meinungsmacht kann sich keiner wirklich wehren. Und dann fangen sie vielleicht auch endlich an, über sich und ihre Rolle im Unternehmen nachzudenken.

Ungeachtet dessen, ist die Zeit der großen Macher auch im Mittelstand vorbei?

Kruse: Es gibt noch immer tolle Typen unter den mittelständischen Unternehmern, keine Frage, aber die Idee, dass die große Veränderungskraft vom Einzelnen erzeugt werden kann, ist aus meiner Sicht obsolet. Dazu sind die Situationen viel zu komplex geworden. Ich kann als Einzelner nicht mehr die Lösungen von heute und morgen denken. Das ist absurd. Dafür braucht es kollektive, miteinander vernetzte Intelligenz. Und genau das versuchen wir für die Firmen zu organisieren.

Mit wem müssen sich die Firmeninhaber und -chefs vernetzen?

Kruse: Sie müssen das nach außen und nach innen tun.

Das klingt nach Stammtisch und nach Beichtvater ...

Kruse: ... ist aber nicht so gemeint ...

Wie dann?

Kruse: Unternehmerstammtische sind keine intelligenten Netzwerke, weil sie viel zu regional geprägt sind. Da geraten sie schnell in die Ruf-Falle, in der viele mittelständische Unternehmer schon sitzen. Man meint, einen Ruf bewahren zu müssen, und legt darum seine eigentlichen Probleme nicht offen auf den Tisch. Wirksamer ist es, regional- und branchenübergreifend Netzwerke zu knüpfen. Die sind mittels verschiedenartiger Verbände und Verbünde im Mittelstand inzwischen weitverbreitet und zeitigen nach meiner Erfahrung auch Erfolge, weil es dort neben der Interessenvertretung gegenüber der Politik auch zu einem viel ehrlicheren Austausch der Probleme kommt. Man kennt und schätzt sich, vor allem aber, man nimmt sich gegenseitig ernst.

Wie ernsthaft aber sind mittelständische Unternehmer bei den oben beschriebenen Problemen an inneren Netzwerken interessiert?

Kruse: Unternehmer, die ernsthafte Diskurse über das Wohl und Wehe des Betriebs und des eigenen Tuns wollen, knüpfen solche inneren Netzwerke. Das geht freilich nur, wenn

es ihnen gelingt, eine Kultur der Offenheit zu erzeugen, die weder Angst noch Intransparenz kennt. Wer beispielsweise Leistungsdaten schonungslos offenlegt, kann auch einen offenen Austausch darüber pflegen. Aber, bitte schön, wer macht das schon mit aller Konsequenz?

Gegenfrage: Ist es überhaupt sinnvoll, gerade in Krisenfällen, um es lax zu sagen, „die Hosen runterzulassen“?

Kruse: Das ist immer sinnvoll, weil Ehrlichkeit im Sinne von Transparenz ein Wert an sich ist. Niemand darf geschützt werden vor dem Markt, niemand.

Besteht aber nicht die Gefahr, Mitarbeiter zu demotivieren, wenn man sie mit den bisweilen existenzbedrohenden Problemen des Unternehmens konfrontiert?

Kruse: Wenn man das wirklich ehrlich macht, dann aus meinen Erfahrungen nicht. Wenn mit einem Katastrophenszenario aber nur Druck aufgebaut werden soll und das mehrmals wiederholt wird, dann ist dieses miese Spiel ganz schnell vorbei. Dann lehnen sich die Leute zurück und denken: Lass den nur reden, der macht das schon. Aber das ist nur die eine Seite.

Und was ist die andere?

Kruse: Ich nehme den Leuten damit ihre Fähigkeit, draußen am Markt zu bestehen. Sie sind nicht mehr trainiert, dass sie im Prinzip in jeden Laden gehen könnten. Das ist weder fair gegenüber den Mitarbeitern noch hilft es mir als Unternehmer selbst. Wenn mein Mehrwertmodell nicht auf Innovation und Kreativität beruht, sondern auf dem Dummhalten von Menschen, dann werde ich früher oder später kläglich scheitern.

Wie weit ist diese Erkenntnis unter den Mittelständlern verbreitet?

Kruse: Mein Eindruck ist, dass eine Verhaltensänderung in Gang gekommen ist. Man denkt dort wieder stärker darüber nach, wie Neues ermöglicht werden kann. Nicht im Sinne einer Prozessoptimierung – „Ich mache es besser und billiger“ –, sondern im Sinne von: „Was macht mich anders?“ Das ist der Unterschied, der mich morgen am Markt noch am Leben erhält.

Kommt dieser Sinneswandel, wenn es ihn denn so gibt, nicht für viele Unternehmen zu spät?

Kruse: Ich bin in meiner jetzt schon 15-jährigen Berater-tätigkeit fast noch nie auf eine Firma getroffen, die keine Chance mehr hatte.

Also nutzen diese Ratschläge, aber wie? Was raten Sie?

Kruse: Meine Antwort lautet: Professionalisiere dich, versuche, deinen Markt zu verstehen. Höre auf zu glauben, du wüsstest alles schon. Suche dein Mehrwertmodell und vernetze dich dazu. Niemand ist sich selbst genug. Wenn du das glaubst, bist du schon kein guter Unternehmer mehr, auch wenn du noch ein paar Jahre überlebst.

Zur Person: Prof. Dr. Peter Kruse ist geschäftsführender Gesellschafter der Beratungsgesellschaft Nextpractice und Honorarprofessor an der Universität Bremen. Nach Studien der Psychologie, Biologie und Humanmedizin beschäftigte sich der Experimentalpsychologe mit der Frage, wie das menschliche Gehirn Ordnung schafft. Heute stellt der Wissenschaftler mit seinen 40 Mitarbeitern Wissen und Werkzeuge für den kulturellen Wandel in Unternehmen und Organisationen bereit.