

Er besiegt die Angst vor Veränderung

Prof. Dr. Peter Kruse treibt Fortschritt in Firmen voran / Sein Rezept: Die Intelligenz aller Mitarbeiter nutzen

VON
GUNNAR MEISTER

Wenn Top-Manager nicht weiter wissen, rufen sie Prof. Dr. Peter Kruse, Chef der Bremer Firma „nextpractice“. Sein häufiger Rat: Nutzt Ideen der Mitarbeiter.

WESER REPORT: Herr Professor Kruse, woran hapert es, wenn Firmen Sie um Hilfe bitten?

PROF. DR. PETER KRUSE: Das ist natürlich sehr unterschiedlich. Generell geht es zumeist um die fehlende Veränderungsbereitschaft der Menschen. Eine Unternehmensstruktur ist am grünen Tisch schnell entworfen. Die Kultur zu entwickeln, die notwendig ist, um das Neue ins Leben zu bringen, ist eine große Herausforderung. Meistens werden wir geholt, wenn die übliche Konzeptberatung an ihre Grenzen stößt.

Sie beschreiben Ihre Arbeit abstrakt als Grenzgang zwischen Theorie und Praxis. Was machen Sie denn nun konkret?

Unser Beratungsansatz ist aus dem Zusammentreffen von psychologischer Grundlagenforschung und Managementpraxis entstanden. Wir betrachten ein Unternehmen als soziales Gehirn. Wie kann man Menschen so miteinander verbinden, wie kann man ihr Wissen und ihre Erfahrungen so nutzen, dass das Ganze mehr ist als die Summe der Teile? Im einzelnen Gehirn entsteht Intelligenz über das Zusammenwirken von Vernetzung, Bewertung und Erregung. Wir haben Methoden entwickelt, die diese drei Grundfunktionen auf Gruppen übertragbar machen.

Klingt immer noch sehr abstrakt. Nennen Sie bitte ein Beispiel.

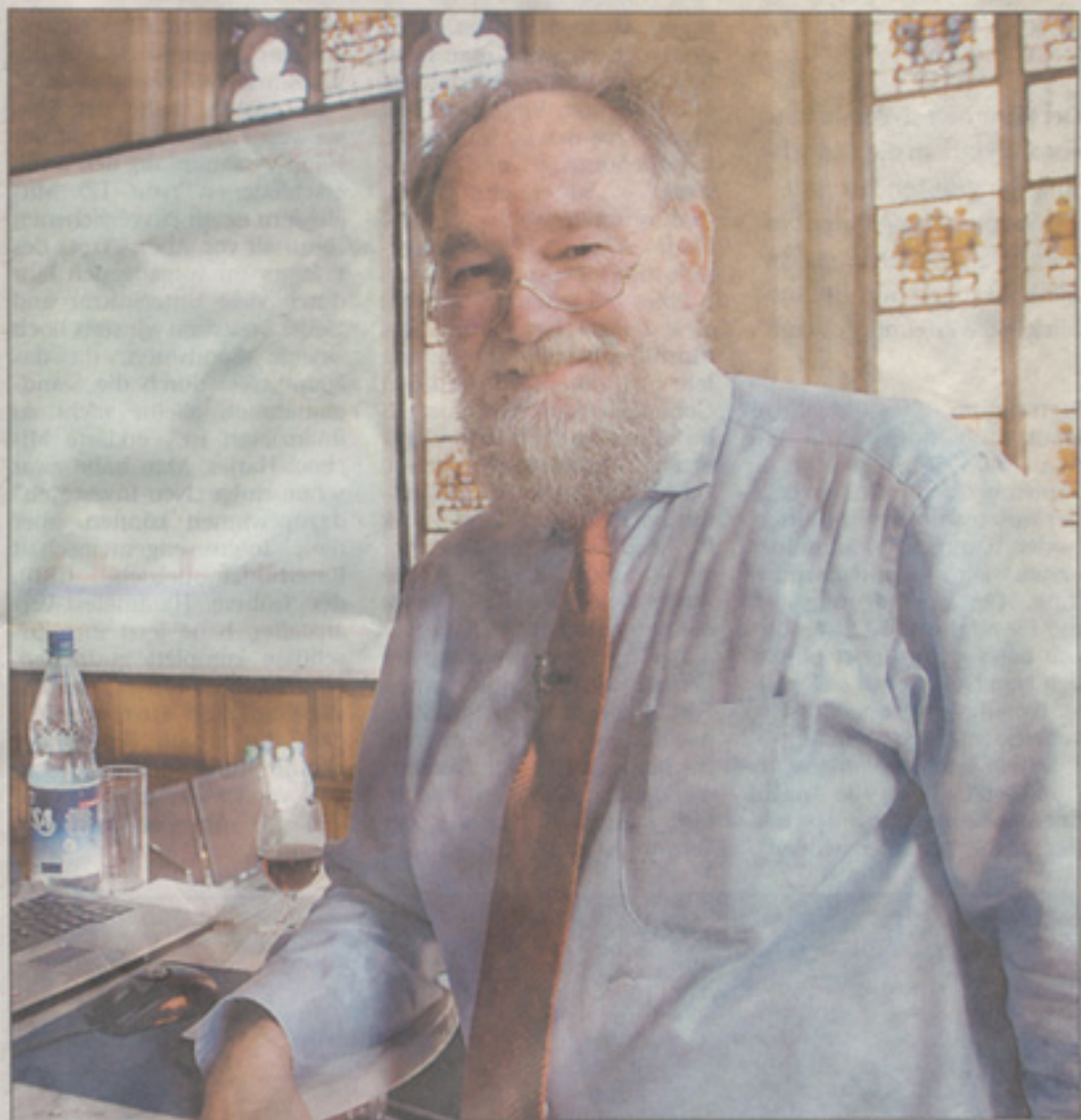
Nehmen wir das Handelsunternehmen „SportScheck“: Die Firma war viele Jahre lang sehr erfolgreich mit der Verbindung von Sport und Mode. Plötzlich stand das Geschäftsmodell in Frage. Obwohl das Preis-Leistungs-Verhältnis gut war, die Läden professionell geführt wurden und der Service stimmte, brachen die Verkaufszahlen ein. Mit einem von uns speziell entwickelten Interviewverfahren haben wir als Ursache einen grundlegenden Wertewandel im Markt aufzeigen können. Der Kunde wendet sich wieder mehr der ursprünglichen Funktion des Sports zu. Es geht ihm um Gesundheit und Lebenssinn. Sport als Lifestyle und Selbstdarstellung wird als nervig empfunden.

Und weiter?

In mehreren Workshops wurde in der Folge mit den Führungskräften und Mitarbeitern eine grundlegende strategische Neuausrichtung des Unternehmens erarbeitet. Hierbei haben wir unser computergestütztes Moderationswerkzeug eingesetzt, mit dem es möglich ist, Gruppen beliebiger Größe in kreative Denkprozesse einzubinden. Durch die breite Beteiligung war die Akzeptanz der Neuausrichtung von Anfang an sehr hoch. Die freigesetzte Energie war enorm.

Stimmen Sie der Verallgemeinerung zu, dass Manager dazu neigen, ihre Kunden verändern zu wollen?

(lacht) Manchmal hat man den Eindruck, dass der Kunde eher als störender Faktor betrachtet wird. Unter dem enormen Druck der globalen



Prof. Dr. Peter Kruse machte im Juni mit einem Workshop zu den Zukunftschancen Bremens im Rathaus auf sich aufmerksam. Er berät die Global-Player der Wirtschaft. Foto: pv

Märkte konzentriert sich das Management zu stark darauf, das Bestehende zu verbessern. Die eigentlichen unternehmerischen Fragen werden verdrängt: Für wen tun wir das alles? Welchen Mehrwert stiften wir? Innovationen entstehen aus sensibler Marktwahrnehmung und aus der Bereitschaft, eingefahrene Wege zu verlassen.

Sie genießen international höchste Anerkennung, sind

in Bremen aber kaum bekannt. Ist Ihre Arbeit für die öffentliche Wahrnehmung nicht greifbar genug?

Ein Unternehmen mit unserem hohen Spezialisierungsgrad braucht einen großen Markt, damit das Volumen der besetzten Nische ausreicht. Wir sind in der ganzen Welt unterwegs, weltberühmt sind wir nicht. Bremen ist unser geliebter Heimathafen. Geschäft machen wir meist woanders.

ZUR PERSON

Peter Kruse ist geschäftsführender Gesellschafter der nextpractice GmbH. Er ist Honorarprofessor für Allgemeine und Organisationspsychologie an der Uni Bremen. Zu seinen Auftraggebern zählen viele Global-Player wie BASE, Deutsche Bank, Metro Group und die Telekom.