

# Vorteil Instabilität

**Der Vortrag von Prof. Dr. Peter Kruse gehörte zu den interessantesten des diesjährigen BÄKO-Workshops. Seine These lautete: Durch eine vorübergehende Instabilität können durchschlagende Veränderungen erreicht und der Wandel flexibel gestaltet werden.**

Derzeit befinde sich die Wirtschaft weltweit in einer Phase des radikalen Umbruchs, erläuterte Kruse, der sich seit vielen Jahren mit Veränderungsprozessen in Unternehmen und der Erforschung der Komplexitätsverarbeitung in intelligenten Netzwerken befasst, zu Beginn seines Vortrags. Die zunehmende weltweite technische und ökonomische Verzahnung lasse die Märkte in Hinsicht auf Komplexität und Veränderungsgeschwindigkeit geradezu explodieren.

## Flexible Netzwerke auf dem Vormarsch

Neue Märkte würden erschlossen, es entstünden immer mehr globale Zusammenschlüsse. In der Vernetzung stünden Informationen dank Internet nahezu unbegrenzt zur Verfügung, die Kunden würden selbstbewusster. „Insbesondere in den Bereichen Handel und Dienstleistung wird kein Stein auf dem anderen bleiben“, prophezeite der Bremer Gelehrte.

Der Leistungs- und Innovationsdruck nehme überall zu, erläuterte der promovierte Experimentalpsychologe. Das kontinuierliche Verbessern des Bestehenden reiche nicht mehr aus. Auch die Ausrichtung auf bereits erreichte Leistungsstandards (Benchmarking) sei nicht mehr ausreichend. Zwar werde es bei einer Funktionsoptimierung zunächst besser, doch irgendwann sei diese ausgereizt, sodass es keinen weiteren Fortschritt gebe. „Meist besteht eine Veränderung ohnehin daraus, dass Menschen dasselbe machen wie bisher – nur heftiger ...“, fügte er süffisant hinzu. Besser sei in jedem Fall ein Prozessmusterwechsel, d. h. der Übergang vom trivialen zum nichttrivialen Lernen. Als Beispiel führte Kruse den „Fosbury-Flop“ an, der seit dem Jahr 1968 im Hochsprung für eine radikale Veränderung und eine Leistungsverbesserung gesorgt habe. Dieses neue Muster sei zwar zunächst heftig abgelehnt, doch mittlerweile von al-



Prof. Peter Kruse zeigte den Vorteil von vorübergehender Instabilität auf.

len übernommen worden. Kruse plädierte daher für eine schnelle Übernahme von neuen Mustern bzw. das Erfinden eines neuen Musters. Prozessmusterwechsel folgten dem Modell des Phasenübergangs in dynamischen Systemen. In der Übergangsphase sei eine „kreative Störung“ notwendig, denn stabile Zustände seien normalerweise selbsterhaltend. Dies gelte im Besonderen für menschliche Lernprozesse, denn das Aufbrechen liebgewonnener Muster falle dem Gehirn nicht leicht. „Neues hat jedoch keine Chance, wenn das Bestehende nicht gestört wird“, machte Kruse deutlich. Ohne Instabilität könne keine Änderungsbereitschaft entstehen und damit auch keine Chance zur Neuordnung.

## Stabilität versus Instabilität

In der Situation der Stabilität würden Störungen gedämpft, es gebe Regelung und Steuerung und die Entwicklung sei vorhersehbar. Das Management von Stabilität biete Sicherheit. Im System der Instabilität verursache eine kleine Ursache eine große Wirkung, der Prozess werde von Dynamik und Selbstorganisation be-

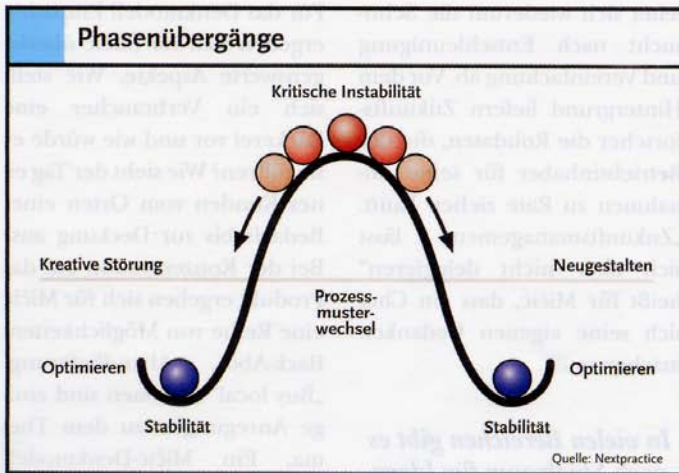
stimmt, die weitere Entwicklung sei unvorhersehbar. Vieles sei unsicher. Die Instabilität beinhalte zudem immer, dass bestehende Regeln durchbrochen würden.

## Management muss radikal umdenken

Im Management seien daher radikal neue Denk- und Verhaltensweisen erforderlich. „Die Voraussetzung für durchschlagende Veränderungen ist eine vorübergehende Instabilität“, führte er dazu aus. „Um von einem stabilen Zustand zu einem neuen stabilen Zustand zu kommen, muss Instabilität in Kauf genommen werden.“ In einem sich ändernden Umfeld lohne es sich allerdings, das Wagnis einzugehen, denn das Risiko der Stabilität sei dabei immer größer als das Risiko der Instabilität. Man könne die Instabilitätstoleranz trainieren, indem man z. B. Querdenken eine Chance gebe. Beim Aufbrechen eines bestehenden Musters entstehe notgedrungen zunächst immer eine Krisensituation. „Unverzichtbare Voraussetzung für Innovation ist die Bereitschaft, sich auf den Schmerz der Veränderung einzulassen“, machte der Professor klar. Es sei je-

## Management von Instabilität

- ▶ Störung als Veränderungsimpuls akzeptieren
- ▶ die Kosten der Veränderung einkalkulieren
- ▶ persönliche Instabilitätstoleranz trainieren
- ▶ vorhandene Muster aktiv destabilisieren
- ▶ Querdenken und Risikoübernahme fördern
- ▶ Vision und emotionale Resonanz bilden
- ▶ Expertenwissen in Unternehmen
- ▶ Mitarbeiter frühzeitig in Prozesse involvieren
- ▶ die Intelligenz des Systems moderieren
- ▶ maximale Transparenz im Prozess schaffen
- ▶ lösungsorientierte Kommunikation anregen
- ▶ Erfolge und Initiativen offensiv publizieren



doch sinnvoll, Neues zu wagen, bevor die Änderung durch die Rahmenbedingungen im Umfeld erzwungen werde. Wenn zu lange gewartet werde, könne aus einer Krise sogar eine Katastrophe werden.

### Bereitschaft zur Aufgabe von Stabilität

Zu entscheidenden Faktoren für eine erfolgreiche Unternehmensführung gehören nach Ansicht von Kruse in Zukunft die Fähigkeit, mit Unsicherheit umzugehen, und die Bereitschaft, bewährte Stabilität aufzugeben. In Unternehmen sei jedoch die Sensibilität für die Notwendigkeit des Wandels meist nur sehr schwach ausgeprägt. Signale würden ignoriert. Man feiere die Erfolge der Vergangenheit. Erst auf dem absoluten Tiefpunkt finde man dann die Kraft zur Verän-

derung. Zwar entstünden bei Prozessmusterwechseln auch Krisen, doch böten diese auch die Chance zu Effektivitätssteigerungen. Für die volle Entfaltung von Innovationskraft in Unterneh-

Führung in unterschiedlichen Umfeldern				
Handlungsstrategie	Steuerung	Regelung	Versuch und Irrtum	Selbstorganisation
Systemzustand	stabil	stabil	instabil	instabil
Organisation	einfach	komplex	einfach	komplex
Funktionsweise	Ursache – Wirkung	Soll-ist- Abgleich	Suchbewegung	Musterwechsel
	Management von Stabilität		Management von Instabilität	
QUELLE: NEXTPRACTICE				

men gibt es seiner Ansicht nach drei Prinzipien:  
 ► Führung und Mitarbeiter benötigen eine gemeinsames Verständnis für das Management von grundlegenden Veränderungsprozessen (Basiskonsens).  
 ► Die Unternehmensführung definiert die Rahmenbedingungen und trifft die Entschei-

dungen. Die Ideen zur Erneuerung werden jedoch im offenen Dialog entworfen (Involvement).

► Die Informationen über die Rahmenbedingungen, Entscheidungswege und Leistungsunterschiede werden vollständig offen gelegt (Transparenz). In der „Next Economy“ müssten hierarchische Strukturen zugunsten von flexiblen Netzwerken weichen, denn nur lebendige Netzwerke, die einen offenen und gleichberechtigten Austausch ermöglichen, werden nach seiner Ansicht dauerhaft in der Lage sein, kreativ und schnell intelligente Lösungen zu entwickeln. „Wer etwas Neues erreichen will, muss alte Gewohnheiten aufgeben und sich auf instabile

fragt gewesen, heute sei meist Teamintelligenz gefragt. In Zukunft werde Netzwerkintelligenz entscheidend für den Erfolg sein.

In der Übergangssituation sei die Balance zwischen Beständigkeit (Stabilität) und Wandel (Instabilität) entscheidend sowie eine gemeinsame Vision, die auch in instabilen Phasen faszinierend genug sei, um die Mitarbeiter zu begeistern. Der Veränderungsprozess müsse durch positive Kommunikation begleitet werden, um Faszination und Neugier zu wecken. „Das Management von Instabilität lebt von emotionaler Resonanz bei allen Beteiligten und der Glaubwürdigkeit der Führung“, betonte der Referent. „Bilden sie Netzwerke“, rief

Kruse in den Saal. Doch wer neue Wege gehe, brauche Risikobereitschaft und Offenheit, nur dann könne er diese ungewöhnliche Chance nutzen.

Zustände einlassen“, machte der Professor deutlich. Zentrale Herausforderung für die Führungskräfte sei in der komplexen Dynamik der neuen Netzwerkökonomie die strategische Gestaltung derartiger Übergänge. In der Anfangsphase der Industrialisierung sei die Einzelintelligenz eines Unternehmers ge-

„Die gegenwärtige Situation ist aussichtsreicher, als es viele glauben, denn kreative Neugestaltung kann den scheinbaren Widerspruch zwischen Kostendruck und Qualitätsanspruch lösen.“  
 mr  
 Weitere Informationen über Prof. Dr. Peter Kruse und sein Beratungsunternehmen Nextpractice unter [www.nextpractice.de/](http://www.nextpractice.de/)