



**In einer zunehmend vernetzten Ökonomie wachsen Komplexität und Dynamik mit unvorhersehbaren Effekten. Die Fähigkeit, mit Unsicherheit umzugehen, und die Bereitschaft, vermeintlich bewährte Stabilität aufzugeben, werden zu entscheidenden Erfolgsfaktoren der Unternehmensführung. Das Management muss gegen die verständliche Verunsicherung Faszination und Neugier setzen.**

## Vorteil Instabilität: den Umbruch flexibel gestalten

**Bonn.** (18.11. / bae / np / eb) Nur lebendige Netzwerke, die einen offenen und gleichberechtigten Austausch ermöglichen, werden 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 Zustände einlassen. Entscheidend sind eine strategische Balance zwischen Beständigkeit und Wandel sowie eine gemeinsame Vision -- tragfähig und faszinierend genug, um in instabilen Phasen zu begeistern.

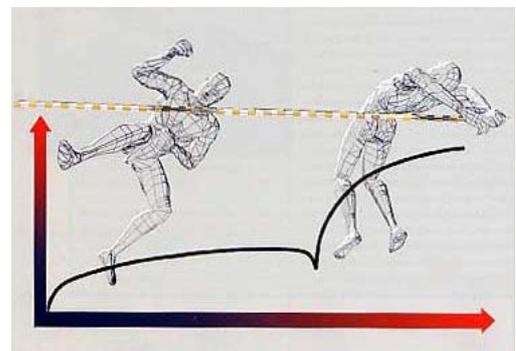


Die zunehmende Vernetzung lässt den Markt bezogen auf Komplexität und Veränderungsgeschwindigkeit explodieren. Radikal neue Denk- und Verhaltensweisen sind im Management erforderlich. Der Aufbau von flexiblen Netzwerken anstelle von hierarchischen Organisationen wird zum Kern der Management-Aufgabe in der «next economy».

Der Bremer **Prof. Dr. Peter Kruse** (49) begleitet seit Jahren erfolgreich Veränderungsprozesse in Unternehmen. Nach Studien der Psychologie, Biologie und Humanmedizin promovierte er 1984 im Bereich der Experimentalpsychologie. Über 15 Jahre arbeitete Kruse an mehreren deutschen Universitäten als Wissenschaftler an der Erforschung der Komplexitätsverarbeitung in intelligenten Netzwerken. Sein Thema beim 16. Bäko Workshop in Bonn: «**Vorteil Instabilität. Der Umbruch wird radikal -- und das ist gut so. Flexibel gestalten in Zeiten des Wandels.**»

Leistungs- und Innovationsdruck steigen stetig. Ein Optimieren des Bestehenden reicht nicht mehr aus, sagt Kruse. Radikales Umdenken und neue Methoden müssen her -- etwa so wie in 1968 der «Fosbury Flop» eine neue Ära des Hochsprungs einläutete. Die Erzeugung einer vorübergehenden Instabilität sei Voraussetzung für durchschlagende Veränderungen. Besonders bei Dienstleistern und im Handel werde kein Stein auf dem anderen bleiben, ist Kruse überzeugt.

Viele Führungskräfte sehen sich bedroht, statt die Chance zu erkennen, die in der Veränderung liegen. Die Fähigkeit, mit Unsicherheit umzugehen, und die Bereitschaft, lieb gewordenen Stabilität aufzugeben, werden zu entscheidenden Erfolgsfaktoren. Die Konjunktur- und Wettbewerbssituation erfordert neue Kompetenzen in der Führung und neue Formen der Kooperation. Es reicht nicht mehr, Ziele zu definieren und deren Umsetzung zu garantieren. Die Moderation eigendynamischer Netzwerke und der Umgang mit Instabilität werden immer wichtiger.



**Leistungsexplosion: Ein Beispiel für den Wechsel im Prozessmuster lieferte Dick Fosbury. Mit einer radikalen Änderung im Spring-Stil eröffnete der US-Amerikaner dem Hochsprung ganz neue Leistungshorizonte.**

In einer vernetzten Marktwirtschaft wachsen Komplexität und Dynamik über Rückkoppelungseffekte mit großer Reichweite und unvorhersehbaren Effekten. Veränderungen bei einem Netzpartner können direkt und indirekt Auswirkungen auf alle anderen haben. Das Beispiel Internet zeigt, wie sich das Machtgefüge von Wissen und Handeln in der Vernetzung verändert. In der Vernetzung stehen Informationen nahezu unbegrenzt zur Verfügung. Kunden werden selbstbewusster und einflussreicher.

## Veränderung in der Netzwerkökonomie

Das bloße Verbessern des Bestehenden stößt an seine Grenzen. Die Ausrichtung auf bereits erreichte Leistungsstandards (Benchmarking) reicht nicht mehr aus. Es geht nicht nur um Funktionsoptimierung, sondern um Prozessmusterwechsel, um den Übergang vom trivialen Lernen hin zum nichttrivialen Lernen.

Ein Beispiel aus dem Sport kann das verdeutlichen. Jahrzehntlang versuchten Hochspringer, mit Fuß und Hand einer Körperhälfte voran sich bäuchlings über die Latte zu winden. Trotz kontinuierlicher Verbesserungsversuche war irgendwann die Grenze erreicht. Steigerung über Optimierung war nicht mehr möglich. Bei den Olympischen Spielen 1968 öffnete dann der Amerikaner Dick Fosbury neue Leistungshorizonte. Er sprang nach einem bis dato unbekanntem Muster: Er drehte sich kurz vor der Latte überraschenderweise um und glitt rücklings über die Latte. Ein neuer Sprungstil war geboren.

**Stabilität macht handlungsfähig, Instabilität macht kreativ. Strategisches Management sucht die Balance zwischen Stabilität und Instabilität.**

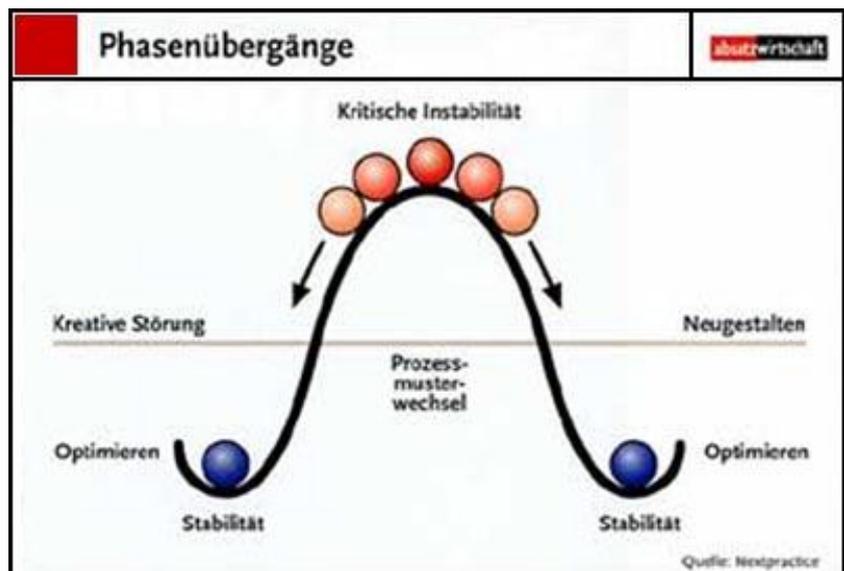
Prozessmusterwechsel folgen dem Modell des Phasenübergangs in dynamischen Systemen. Der Übergang benötigt zunächst kreative Störung, denn stabile Zustände sind selbsterhaltend. Das gilt besonders für menschliche Lernprozesse. Nichttriviales Lernen, das Aufbrechen lieb

gewordener Muster fällt dem Gehirn nicht leicht. Erfolgreich zu sein birgt daher immer bereits die Gefahr des künftigen Misserfolgs. Ohne Instabilität entsteht keine Änderungsbereitschaft und damit auch keine Chance zur Neuordnung. In der Instabilität aber gilt das Prinzip: «Kleine Ursache, große Wirkung». Systeme reagieren sehr sensibel, Entwicklungen sind nicht mehr vorhersagbar. Es lohnt sich allerdings, das Wagnis einzugehen, denn in einem sich ändernden Umfeld ist das Risiko der Stabilität immer größer als das Risiko der Instabilität (siehe Grafik). In der komplexen Dynamik der neuen Netzwerkökonomie wird die strategische Gestaltung derartiger Übergänge zur zentralen Herausforderung für Führungskräfte.

Wird ein bestehendes Muster aufgebrochen, führt dies notgedrungen immer zuerst in eine krisenhafte Situation. Die Bereitschaft, sich auf den Schmerz der Veränderung einzulassen, ist eine unverzichtbare Voraussetzung für Innovation. Es ist sinnvoll, die Neuorientierung anzugehen, bevor die Umfeldgegebenheiten eine Änderung erzwingen.

Gerät das alte System unter Druck, wird es stetig schwerer, die Kosten des Übergangs zu tragen. Nur allzu leicht kann dann aus der Krise eine Katastrophe werden.

Leider ist die Sensibilität für die Notwendigkeit des Wandels in Unternehmen und Institutionen häufig nur schwach ausgeprägt. Die ersten Signale der Irritation werden ignoriert. Nicht selten wird die Vergangenheit beschworen, man feiert alte Erfolge. Werden die Signale dann stärker, kommt es zu ersten Selbstabwertungstendenzen und externen Schuldzuweisungen. Zahlen werden schön gerechnet. Häufig findet sich erst auf dem Tiefpunkt die Kraft zur Erneuerung. Viel sinnvoller wäre ein eigeninitiativer, durch glaubwürdig vorgelebte Veränderungsbereitschaft und Neugier getragener Wandel.



**In einem sich ändernden Umfeld ist das Risiko der Stabilität größer als das Risiko der Instabilität. Prozessmusterwechsel folgen dem Modell des Phasenübergangs in dynamischen Systemen.**

Prozessmusterwechsel sind zwar immer eine Krise, eröffnen aber auch die Chance für ungeahnte Effektivitätssteigerungen. Wer sich darauf einlässt, wird schnell erkennen, dass selbst Kosteneinsparungen im Gesundheitswesen nicht zwangsläufig mit Qualitätseinbußen in der Behandlung der Patienten einhergehen müssen. Qualitätseinbußen entstehen nur, wenn man an die Grenzen alter Muster kommt. Nur wenn die Sättigungsphase der Optimierung des Bestehenden erreicht ist, gilt der Widerspruch von Kostenreduktion und Leistungssteigerung. Wenn sich die Beteiligten offen auf die Möglichkeit einer grundlegenden Neuorientierung einlassen, wenn sich die kollektive Intelligenz von Erhalt auf Innovation richtet, sind Leistungsgrenzen neu definierbar. Prozessmusterwechsel erlauben ungewöhnliche Sprünge. Voraussetzung ist allerdings, dass aus Betroffenen Beteiligte werden. Das Neue kann nicht von außerhalb kommen. Drei Grundprinzipien sind zu beachten, wenn sich Innovationskraft im Unternehmen voll entfalten soll:

- ▶ Führung und Mitarbeiter brauchen ein gemeinsames Verständnis für das Management von grundlegenden Veränderungsprozessen (Basiskonsens).
- ▶ Die Führung definiert Rahmenbedingungen und trifft Entscheidungen. Die Ideen zur Erneuerung aber werden im offenen Dialog entwickelt (Involvierung).
- ▶ Informationen über Rahmenbedingungen, Entscheidungswege und Leistungsunterschiede werden im Prozess rückhaltlos offen gelegt (Transparenz).

## **Faszination als treibende Kraft**

Management von Stabilität und Management von Instabilität unterscheiden sich grundsätzlich: Wenn die Märkte sich vorhersagbar verhalten und die eigene Organisation relativ einfach strukturiert ist, kann die Führung das Unternehmen schlicht nach dem Ursache-Wirkung-Schema steuern. Gewinnt die Organisation dann zum Beispiel über Wachstum an Komplexität, werden Regelungsmechanismen nach dem Modell von Zielvereinbarung und Leistungsüberprüfung eingebaut.

Dieser klassische Management-Regelkreis funktioniert aber nicht mehr, wenn die Marktdynamik kritische Grenzen übersteigt, zunehmend instabil und damit unvorhersagbar wird. In der Instabilität ist keine planvolle Optimierung mehr möglich. Das Heil liegt in einer unspezifischen Erhöhung der Anpassungsfähigkeit und Innovationskraft. Ist der Organisationsgrad bei instabilem Umfeld noch einigermaßen einfach, ist das Prinzip «Versuch und Irrtum» durchaus angemessen. Schlichtes Ausprobieren ist ein legitimer Weg der Erneuerung, wie sich von den Erfindungen des Penicillins bis zum Teebeutel zeigt.

Allerdings widerspricht diese Sichtweise deutlich dem tradierten Steuerungsanspruch von Führung. Das Management muss lernen, sich jenseits von Zielvereinbarung und Controlling auf Prozesse und Unsicherheiten einzulassen.

Steigt neben der Instabilität auch noch die Komplexität, gelten die Prinzipien der Selbstorganisation (siehe Tabelle). Punktueller Reagieren wird zu risikoreich. Eigendynamik und Selbstverantwortung sind dann die zentralen Erfolgsfaktoren. Vertrauen auf die eigene Intuition, die sensible Wahrnehmung aktueller Gegebenheiten und das bewegliche Sicheinlassen auf jede noch so kleine Veränderung sind gefordert.

Um in einer solchen Situation der Unsicherheit die notwendige Bereitschaft zur Veränderung entstehen zu lassen und eine gemeinsame Grundausrichtung zu gewährleisten, braucht es eine tragfähige Vision. Die Führung hat die Aufgabe, gegen die verständliche Verunsicherung Faszination und Neugier zu setzen. Das Management von Instabilität lebt von emotionaler Resonanz bei allen Beteiligten und von der Glaubwürdigkeit der Führung.

Das Management von Stabilität entspricht dem Segeln an bekannten Küsten. Verfügt die Führungskraft über das richtige Planungswissen und ist sie in der Lage, die eigene Position zu bestimmen, ist der Erfolg vorhersagbar. Steuern und Regeln bestimmen das Handeln in der Stabilität. Das Management von Instabilität hingegen entspricht dem Aufbruch zu unbekanntem Kontinenten. Es ist vergleichbar mit der

## **Zwölf Anregungen für das 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 vernetzen.**
- **Mitarbeiter frühzeitig in Prozesse involvieren.**
- **Die Intelligenz des Systems moderieren.**
- **Maximale Transparenz im Prozess schaffen.**
- **Lösungsorientierte Kommunikation anregen.**
- **Erfolge und Initiativen offensiv publizieren.**

Situation von Christoph Columbus. Columbus wusste zwar, dass er auf dem 28. Breitengrad segelte. Er wusste aber nicht, ob er auf diese Weise auch Land erreichen würde. Die Bewegung war für ihn das einzig bestimmbar Ziel - der kürzere Weg nach Indien seine treibende Faszination. Erreicht hat er Indien bekanntlich nicht. Aber er hat das Tor zu einer neuen Welt geöffnet. Instabilitätsmanager wie Columbus sind mit gänzlich anderen Führungsanforderungen konfrontiert als Kapitäne auf bekannten Routen.

**Steigt neben der Instabilität die Komplexität, gelten die Prinzipien der Selbstorganisation. Eigendynamik und Selbstverantwortung sind dann die zentralen Erfolgsfaktoren.**

| Führung in unterschiedlichen Umfeldern |                   |                           |                    |                             |
|--|-------------------|---------------------------|--------------------|-----------------------------|
| Handlungsstrategie                     | Steuerung         | Regelung                  | Versuch und Irrtum | Selbstorganisation          |
| Systemzustand                          | stabil            | stabil                    | instabil           | instabil                    |
| Organisation                           | einfach           | komplex                   | einfach            | komplex                     |
| Funktionsweise                         | Ursache – Wirkung | Soil-Ist-Abgleich         | Suchbewegung       | Musterwechsel               |
|  |                   | Management von Stabilität |                    | Management von Instabilität |
| Quelle: Nextpractice                   |                   |                           |                    |                             |

Die Erkenntnisse der Selbstorganisations- und Chaostheorie legen der Führungskraft in Instabilitätsphasen einige konkrete Handlungsempfehlungen nahe: Störung ist Voraussetzung für gelingende Veränderung. Stabilität macht handlungsfähig, Instabilität macht kreativ. Strategisches Change Management ist daher die bewusste Balance von Stabilität und Instabilität im Unternehmen. Die Führung hat die Aufgabe, immer wieder frühzeitig zu destabilisieren, möglichst bevor die Umfeldersituation eine Änderung erzwingt. Dabei müssen Faszination und Aufbruchstimmung durch glaubwürdig vorgelebte Veränderungsbereitschaft lebendig gehalten werden. Strategisches Change Management setzt hohe persönliche Instabilitätstoleranz voraus. Change Manager sind keine charismatischen Vordenker, die eine «richtige» Lösung verkaufen. Die Lösung kann nur über eine Moderation der Intelligenz aller Beteiligten entstehen.

## Prinzipien einer Kultur des Wandels

Es gilt, die Vernetzung des Expertenwissens und aktives Querdenken im Unternehmen zu fördern. In einer Kultur der Veränderung haben kreative Störer herausragende Karrierechancen und die Übernahme von Risiko wird besonders gewürdigt. Change Manager sind bereit, die Kosten der Veränderung zu tragen. Sie kalkulieren im Übergang Leistungseinbußen ein und vermeiden es, ihre eigene Verunsicherung zu schnell durch steuernde Eingriffe zu verringern. Change Manager sorgen für maximale Transparenz. Sie decken taktische Spiele auf und akzeptieren kein voreiliges Commitment. Sie schaffen ein Klima, in dem das Messen von Leistung, die Standardisierung und das Controlling der Prozesse zur Selbstverständlichkeit werden. Change Manager sind sich des Zusammenhangs von Instabilität und Sensibilität bewusst.

Kommunikation ist das Rückgrat eines jeden Veränderungsprozesses. In der Veränderung kann eine einzelne Aussage große Wirkung haben. Die Führung hat die Aufgabe, unkontrollierter Gerüchtebildung durch offensive interne wie externe Publikation von Geschehnissen und Entwicklungen entgegenzuwirken. Change Manager vermeiden «Problem Talk». Sie wissen um das Risiko der selbsterfüllenden Prophezeiung, der herbeigeredeten Katastrophe. Der Fokus ihrer Kommunikation liegt auf dem Gestalten von Lösungen und auf dem positiven Marketing aufkeimender erster Erfolge. Wer in unsicherem Umfeld den Mut hat, neue Wege zu gehen, dem bieten sich ungewöhnliche Chancen. Die gegenwärtige Situation ist aussichtsreicher, als es viele glauben. Kreative Neugestaltung ist in der Lage, den scheinbaren Widerspruch von Kostendruck und Qualitätsanspruch zu lösen.

**Info:** Weitere Hinweise zu Prof. Dr. Peter Kruse sowie das Methoden- und Beratungsunternehmen nextpractice aus Bremen -- Literatur im Format PDF, interessante Videoausschnitte und mehr -- gibt es im Internet unter <http://www.nextpractice.de>