

## Unternehmensführung

# Management von Instabilität

Veränderung ist allgegenwärtig. Angesichts der wachsenden technischen und wirtschaftlichen Vernetzung nimmt die Komplexität und Dynamik des alltäglichen Lebens rasant zu. Dabei steht die Notwendigkeit, sich auf grundlegende Veränderungen einzulassen, in deutlichem Widerspruch zu den Beharrungstendenzen der Menschen. Dr. Peter Kruse, Professor für Allgemeine und Organisationspsychologie, erläutert Ihnen in diesem Beitrag, wie Sie in Ihrem Unternehmen Veränderungen hervorrufen und am besten umgehen können.

Veränderungsbereitschaft ist nicht selbstverständlich. Viele sehen sich bedroht, statt die Chancen zu erkennen, die in der Veränderung liegen. Bisher befolgte Karrierekriterien gelten nicht mehr. Die Fähigkeit, mit Unsicherheit umzugehen, und die Bereitschaft, liebgewordene Stabilität aufzugeben, sind entscheidende Erfolgsfaktoren. Die Situation erfordert neue Kompetenzen in der Führung und neue Formen der Kooperation. Es reicht nicht mehr, Ziele zu definieren und für deren Umsetzung zu garantieren. Die Rolle von Führungskräften befindet sich in einem tiefgreifenden Prozess der Neuorientierung. Die Moderation eigendynamischer Netzwerke und der Umgang mit Instabilität werden immer wichtiger.

In einer vernetzten Marktwirtschaft wächst die Komplexität und Dynamik über Rückkoppelungseffekte mit großer Reichweite und unvorhersehbaren Effekten. Veränderung 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.

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 (best practice), sondern um Prozessmusterwechsel (next practice), 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 Obergrenze erreicht. Bei der Olympiade 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. Der Fosbury-Flop war geboren.

Prozessmusterwechsel folgen dem Modell des Phasenübergangs in dynamischen Systemen. Der Übergang benötigt zunächst kreative Störung, denn stabile Zustände sind selbsterhaltend. Und das gilt besonders für menschliche Lernprozesse. Nichttriviales Lernen, das Aufbrechen liebgeordneter Muster fällt dem Gehirn nicht leicht. Erfolgreich zu sein birgt daher immer bereits die Gefahr des zukünftigen

Misserfolgs. Ohne Instabilität entsteht keine Änderungsbereitschaft und damit auch keine Chance zur Neuordnung. In der Instabilität aber gilt das Prinzip „kleine Ursache große Wirkung“ – der Schmetterlingseffekt. 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. In der komplexen Dynamik der neuen Netzwerk-Ökonomie 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 Überganges 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 schöngerechnet. Man fühlt sich ohnmächtig. Aggressionen entstehen. Häufig findet sich erst auf dem Tiefpunkt die Kraft zur Erneuerung. Die Probleme sind dann offenkundig. Erst in der Ernüchterung haben neue Ideen plötzlich Konjunktur. Wünsche werden wach. Visionen entstehen. Dieses „Alkoholiker-Modell“ der Veränderung schöpft die Energie erst aus dem „Tal der Tränen“. Viel sinnvoller wäre ein eigeninitia-



Prof. Dr. Peter Kruse ist Honorarprofessor für Allgemeine und Organisationspsychologie an der Universität Bremen und geschäftsführender Gesellschafter des Methoden- und Beratungsunternehmens nextpractice. [www.nextpractice.de](http://www.nextpractice.de)

DIE BEREITSCHAFT, SICH AUF DEN SCHMERZ DER  
VERÄNDERUNG EINZULASSEN, IST EINE  
UNVERZICHTBARE VORAUSSETZUNG  
FÜR INNOVATION



tiver, durch glaubwürdig vorgelebte Veränderungsbereitschaft und Neugier getragener Wandel.

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. 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).
- ▶ 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 offengelegt (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-Wirkungs-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 durchaus das Prinzip „Versuch und Irrtum“ angemessen. Schlichtes Ausprobieren ist ein legitimer Weg der Erneuerung, wie sich von der Erfindung des Penicillin bis zur Erfindung des Teebeutels 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. Punktuelleres 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 Sich-Einlassen auf jede noch so kleine Veränderung sind gefordert. Der Kurs entsteht erst in der Bewegung. Langfristige Ziele kann es nicht geben. 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. Das Management 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, ist sie in der Lage, die eigene Position zu bestimmen, dann ist der Erfolg

DAS MANAGEMENT VON INSTABILITÄT  
ENTSPRICHT DEM AUFBRUCH ZU  
UNBEKANNTEN KONTINENTEN



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 Situation von Christopher Columbus. Columbus wusste zwar, dass er auf dem 28. Breitengrad segelte. Er wusste aber nicht, ob er so auch Land erreichen würde. Die Bewegung war für ihn das einzig bestimmbare 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. Instabilitäts-Manager wie Columbus sind mit gänzlich anderen Führungsanforderungen konfrontiert als Kapitäne auf bekannten Routen.

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. Führung hat die Aufgabe, immer wieder frühzeitig zu destabilisieren, möglichst bevor die Umfeldsituation eine Änderung erzwingt. Führung hat die Aufgabe, Faszination und Aufbruchstimmung durch glaubwürdig vorgelebte Veränderungsbereitschaft lebendig zu halten. Strategisches Change Management setzt hohe persönliche Instabilitätstoleranz voraus. Change Manager sind keine charismatischen Vordenker, die eine „richtige“ Lösung verkaufen.

#### OHNE KOMMUNIKATION KEINE VERÄNDERUNG

Die Lösung kann nur über eine Moderation der Intelligenz aller Beteiligten entstehen. 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 die Messung von Leistung, die Standardisierung und das Controlling der Prozesse zur Selbstverständlichkeit wird. 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 (Schmetterlingseffekt). Die Führung hat die Aufgabe, unkontrollierte 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 herbeigeredeteten Katastrophe. Der Fokus ihrer Kommunikation liegt auf dem Gestalten von Lösungen und auf dem positiven Marketing aufscheinender erster Erfolge.

Und das sind 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

Wer im heutigen Umfeld den Mut hat, neue Wege zu gehen, dem bieten sich ungewöhnliche Chancen. Die gegenwärtige Situation ist aussichtsreicher als viele glauben. Innovation und kreative Neugestaltung ist nachgewiesenermaßen in der Lage, den scheinbaren Widerspruch von Kostendruck und Qualitätsanspruch zu lösen.

Literatur: Kruse, P. 2004: next practice. Erfolgreiches Management von Instabilität. Veränderung durch Vernetzung. Offenbach: GABAL.