



# wirtschaft weiterbildung

07/08\_09

[www.wuw-magazin.de](http://www.wuw-magazin.de)  
9,80 Euro

**Progressiv**\_Mal straffe Führung, mal Netzwerkorganisation s. 8

**Offensiv**\_Thomas Sattelberger verteidigt neuen HR-Master s. 26

**Exklusiv**\_Repräsentative Coaching-Studie der Uni Marburg s. 34

## Lesefutter für den Urlaub

Fünf neue, inspirierende Bücher für Trainer s. 18





Professor Dr. Peter Kruse ist Honorarprofessor für Organisationspsychologie an der Universität Bremen. Der Spezialist für Komplexitätsverarbeitung in intelligenten Netzwerken wurde mit mehreren Preisen für seine „innovative Lehre“ ausgezeichnet. Er ist auch Chef der Beratungsgesellschaft „nextpractice GmbH“ in Bremen.

**TRENDS.** Der heimliche Star des diesjährigen DGFP-Kongresses, der für sein „Feuerwerk an Ideen“ (Zuhörerlob) großen Applaus erntete, hieß Professor Dr. Peter Kruse. Sein vorbildlicher Vortragsstil beeindruckte genauso, wie seine Kunst, die trockene Systemtheorie didaktisch geschickt in die Welt der Personaler zu übertragen. Wir fassen seine drei neuesten Thesen zusammen.

# Manager auf neue Führungskultur vorbereiten

Professor Dr. Peter Kruse, Gründer und Geschäftsführer der Nextpractice GmbH in Bremen, berichtete auf dem diesjährigen Kongress der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP) Anfang Mai in Wiesbaden über Forschungsergebnisse, die kürzlich in der Studie „Handelsblatt-Management-Trendradar“ veröffentlicht wurden. Die dazugehörigen Daten wurden von ihm mit seinem Interviewverfahren „nextexpertizer“ erhoben. Dieses Verfahren ermöglicht es, Bewertungen und Präferenzmuster mehrerer Hundert Einzelpersonen zu intuitiven Wertewelten zu verrechnen. Gegenstand der Messung ist dann nicht mehr wie beim Neuromarketing die emotionale Bewertung im einzelnen Gehirn, sondern die „kollektive Intuition“ der Menschen eines Kulturraums.

Die wichtigsten Trends der Studie deuten darauf hin, dass viele Führungskräfte derzeit dabei sind, tiefgreifend über ihre Werte nachzudenken und sich neu zu orientieren.

## 1. Glaubwürdige Sinnstiftung und Ausrichtung auf nachhaltiges wirtschaftliches Handeln.

Es sieht so aus, als lassen wir gerade die Spaßgesellschaft hinter uns. Die Menschen suchen (wieder) nach Sinn – und dies insbesondere auch in ihrer Arbeit beziehungsweise bei ihrem Arbeitgeber. Sie wählen heute ihren Arbeitgeber nicht mehr nur nach den persönlichen Karrierechancen und den Verdienstmöglichkeiten aus. Individuelles Profitstreben weicht kollektiver Verantwortung. Im Vordergrund bei der Auswahl des Arbeitgebers stehen vielmehr Fragen wie:

- Sind die Produkte des Unternehmens umweltfreundlich?
- Achtet das Unternehmen auch intern auf „grüne“ Prinzipien?
- Sind offene und transparente Diskurse im Unternehmen möglich?
- Ist das Unternehmen glaubwürdig?
- Kann ich meine eigenen Ideen einbringen?
- Kann ich Verantwortung übernehmen?
- Herrscht ein verantwortlicher Verhaltenskodex vor?
- Bedient sich das Unternehmen der Kinderarbeit?

- Wie geht das Unternehmen mit seinen Kunden um?
- Engagiert sich das Unternehmen sozial?
- Folgt das Unternehmen dem Leitsatz: „Create more value than you capture?“
- Hat das Unternehmen eine gute Reputation?
- Ist es authentisch?

Es scheint, als wären die Arbeitnehmer im oberen Teil der Maslow'schen Bedürfnispyramide angekommen, ja, als würden sie diese schon teilweise durchbrechen in ihrem Streben nach Glück. Die „Ich-Welt“, die wir über Jahre zelebriert haben, scheint sich zumindest in Ansätzen hin zu einer „Wir-Welt“ zu wandeln. Wenn ein Arbeitgeber ein wirkliches, nachhaltiges „Wir-Gefühl“ schaffen kann, dann hat er keine Probleme mit dem „War of talent“.

## 2. Marktorientierte Innovationskraft durch die Gestaltung explorativer Netzwerke.

Unternehmen sollten sich auf Netzerkennung einlassen. Das ist nicht in erster Linie eine Frage von Technologie. Es ist vielmehr eine Frage der Kultur, die einen Erlaubnisraum für nicht hierarchische Kommunikationsformen gibt oder eben nicht gibt. Wenn in einem Unternehmen Netzwerk(e) wirken, dann treten die Top-down-Beeinflussungen in den Hintergrund. Man arbeitet weniger über die Linie. Macht ist nicht mehr gekoppelt an den Besitz von Wissen. Man muss sich in Netzwerken auf unkontrollierte, ja sogar unkontrollierbare Dynamik einlassen. Und da sieht Kruse bei Unternehmen tatsächlich noch ein Problem. Neue Technologien (Web-2.0-Werkzeuge wie Wikis, Twitter oder Blogs) greifen implizit die Linie an. Und wo immer sie die Linie angreifen, sind mächtige Gegenreaktionen zu erwarten.

Die Frage ist: Wie bereit sind die Unternehmen heute bereits, sich ungesteuerten horizontalen Austauschprozessen zu öffnen? Wie bereit sind die Kulturen und deren tragende Persönlichkeiten, sich auf das Risiko der Selbstorganisation einzulassen? Das kann laut Kruse schließlich zur Folge haben, dass ein Beteiligter im Netzwerk für eine kleine Phase wichtiger wird →



→ als der Vorstandsvorsitzende. „Reputation“ heißt diese neue Währung! Damit müssten die Verantwortlichen im Unternehmen dann leben. Kruse: „Wenn Führungskräfte der Meinung sind, beim Einsatz von Social-Software ginge es nur um ein neues Kommunikationsmedium, das der Linie zur Verfügung steht, dann haben sie nicht verstanden, was Netzwerke sind.“ Anmerkung: Besonders bedeutsam ist das Netzwerkthema im Zusammenhang mit den sogenannten Digital Natives, der Internet-Generation, die so langsam in die Arbeitswelt eindringt. Für sie ist das Leben in den Netzwerken etwas ganz Natürliches und Selbstverständliches. Ihre Netzwerkkompetenzen werden die Unternehmen vor große Herausforderungen stellen, denn diese jungen Menschen werden diese Strukturen und die damit verbundenen Umgangsformen schlicht und ergreifend von ihrem Arbeitgeber erwarten. Somit werden Netzwerke und deren Nutzung künftig zum zentralen Thema, um den notwendigen Nachwuchs für das Unternehmen zu rekrutieren. Ohne Netzwerke kein Nachwuchs!

Netzwerke spielen auch im Innovationsmanagement eine ganz zentrale Rolle – oft im Zusammenhang mit dem Begriff des Crowd sourcing, der Sammlung von Ideen, die aus der „Menge“ hervorkommen. Und das ganz unabhängig davon, ob diese Ideen unternehmensintern oder -extern generiert wurden. Hier liegen ganz große Chancen für Unternehmen, insbesondere dann, wenn sie die Netzwerkkompetenz richtig verstehen und entsprechend fördern. Wir haben es bei Netzwerken mit Menschen, mit hochintelligenten einzelnen Elementen zu tun, die über Interaktion und Deliberation zu unglaublichen Komplexitäten in der Lage sind.

Deshalb kann hier das Personalwesen gar nicht genug tun, um die Mitarbeiter in die Lage zu versetzen, mit Komplexitäten sinnvoll umzugehen. Die größte Herausforderung wird

**„Man sollte nicht meinen, dass Hierarchie abgelöst werden kann durch Netzwerke. Nur ihre Funktion wird spezifischer.“**

Peter Kruse

es dabei sein, geeignete Bewertungsmechanismen zu finden, mit denen die Mitarbeiter das Wesentliche aus den Netzwerken dann auch tatsächlich herausziehen können. Das Problem ist heute nicht mehr das Finden der geeigneten Information, es ist mehr und mehr die Frage der Bewertung!

### **3. Flexibles Wechseln zwischen Netzwerkkultur und straffem Führungsverhalten.**

Das bedeutet nichts anderes, als dass Unternehmen zwischen Phasen des unternehmerischen Handelns unterscheiden sollten. Ein Beispiel: Wenn ein Unternehmen kreative Ideen hervorbringen muss, dann sind gleichberechtigte Netzwerkkompetenzen gefragt. Sind aus der Menge der Impulse schließlich Ideen entstanden, dann hat das Unternehmen das Problem, „die“ richtige Idee herauszufiltern. Das ist kein einfaches Problem, aber dazu gibt es viele Mechanismen. Dann ist der



Ulrike Reinhard (links) präsentiert Professor Kruse vom 10. bis 11. September auf ihrem Mitmach-Kongress „Scope09“ in Hamburg unter dem Thema „Web meets HR“ ([www.scope09.de](http://www.scope09.de)).

nächste Schritt, die Umsetzung der Idee, also der Schritt von der Invention zur Innovation. Und wer Innovation betreibt, muss Kräfte vereinen. Das heißt, er muss punktgenau vorgehen und da ist hierarchisches Handeln durchaus angesagt. Kruse: „Man soll bitte nicht meinen, dass Hierarchie abgelöst wird durch die Netze. Nur ihre Funktion wird spezifischer.“

Ein Unternehmen sollte in der Lage sein, die Instrumente Hierarchie und Netzwerk gleichermaßen zu beherrschen! Im Personalwesen wird es in Zukunft darum gehen, die Leadership-Kompetenz der Manager um neue Facetten zu ergänzen. Die einen (zum Beispiel die Digital Natives) sind gut in der Lage, mit Netzwerken umzugehen. Aber haben sie auch die Fähigkeit, hierarchisch zu handeln? Sind sie in der Lage, die symbolische Funktion von Führung zu übernehmen? Einem langjährigen Mitarbeiter in einer Linienfunktion dagegen muss man eher Netzwerkkompetenz vermitteln! Im Prinzip müssen die einen lernen, was die anderen schon können, und umgekehrt. Die Personalentwicklung der Zukunft muss laut Kruse im Individuum die Vielfalt der Kompetenzen erhöhen. Das heißt, jeder einzelne Mitarbeiter sollte sowohl in der Lage sein, sich bei einem Meeting nach vorne zu stellen und zu argumentieren, also symbolisch Führung zu übernehmen, und er sollte sich andererseits gleichberechtigt in Netzwerke einbringen können. Die Erhöhung des Inventars der Möglichkeiten eines einzelnen Mitarbeiters ist das Ziel der Personalchefs von morgen. Es gibt nicht das richtige oder das falsche Verhalten, sondern es ist wichtig, möglichst viele Wege gehen zu können. Kruse: „Da sind alle im Unternehmen Lernende.“

**Fazit:** Für Unternehmen wird es in Zukunft ganz entscheidend sein, wie flexibel sie den permanenten Wechsel vom Chaos (den Freiräumen in den Netzwerken) zur Linie und zurück meistern.

Ulrike Reinhard ●