

"Wir haben ein Methodenproblem!" Prof. Dr. Peter Kruse im Gespräch

Prof. Dr. Peter Kruse ist geschäftsführender Gesellschafter der nextpractice GmbH in Bremen und Honorarprofessor für Allgemeine und Organisationspsychologie an der Universität Bremen. Sowohl als Wissenschaftler wie auch als Unternehmensberater ist er Träger einer Reihe von Awards, auch nextpractice wurde bereits mehrfach ausgezeichnet. Auf der LEARNTEC hält er am 16. Februar die Key-Note „Mit Wissenswerkzeugen Komplexität in Unternehmen erfolgreich meistern“. 01.02.2006

Herr Prof. Kruse, was führt Sie zur LEARNTEC?

(Lacht) Das war, wenn Sie so wollen, ein langer Weg. Ich komme ursprünglich aus der Hirnforschung und bin eher zufällig zum Unternehmer und Management-Berater geworden. Ein Unternehmen betrachte ich wie ein soziales Gehirn, dessen verborgene Intelligenz zur Geltung kommen soll. Dafür nutzen wir von nextpractice die digitale Technologie in Form EDV-basierter Instrumente, und hier ergibt sich eine naheliegende Verbindung zur LEARNTEC.

Sie sind vor allem im Change Management tätig und fordern von Personalentwicklern eine „Professionalisierung zweiter Ordnung“. Was verstehen Sie darunter?

Es geht mir vor allem um drei Dinge: Das Verstehen komplexer Dynamik, Transparenz und Involvierung. Wir leben heute in einer globalisierten Netzwerkökonomie, die uns zwingt, mit nicht-linearen Prozessen umzugehen und eine Kultur des Wandels zu entwickeln. Wir dürfen nicht nur Funktionen optimieren, sondern müssen auch Prozessmuster wechseln. Dabei sind „weiche Faktoren“ besonders wichtig, denn die persönlichen Einstellungen und Bewertungen von Menschen sind bei Veränderungsprojekten entscheidend. Involvierung bedeutet, die Betroffenen mit ein zu beziehen, um Prozesse der Selbstorganisation zu unterstützen.

Über die Komplexität und Dynamik nicht-linearer Prozesse wurde in den letzten Jahren sehr viel geredet. Ist man dadurch aber zu wirklich neuen Lösungen für die Praxis gekommen?

Wir haben ein Methodenproblem. In der Management-Theorie hat sich viel getan, aber die Methoden der Unternehmensführung haben sich kaum geändert. Noch immer dominieren lineare Steuerungsprozesse im Sinn einer top-down geführten Organisation, die eingesetzten Instrumente sind traditionell. Das geht in konventionellen Situationen gut. In Phasen der Neuorganisation, wo schon die Formulierung eindeutiger Ziele kaum möglich ist, stößt man sehr schnell auf Grenzen.

Löst man diese Probleme nur mit neuen Methoden? Jede noch so gute Methode hinkt doch der Realität hinterher.

Ross Ashby, einer der Pioniere der Kybernetik, hat gefordert, dass Lösungssysteme die selbe Komplexität zulassen müssen wie sie die Probleme aufweisen, die zu bewältigen sind. Dieser Sachverhalt ist als „Ashby´s Law“ bekannt, wird aber zu wenig berücksichtigt. So wurden zum Thema Unternehmenskultur genug Grundsatzaussagen getroffen und theoretische Abhandlungen verfasst. Aber es macht z. B. wenig Sinn, die Unternehmenskultur mit Fragebögen zu erfassen, die nur so intelligent sind wie der Fragebogen-Verfasser.

Plädieren Sie damit für Events, wie sie etwa bei IBM durchgeführt werden? Dort hat vor kurzem ein 72-stündiger ununterbrochener globaler Online-Chat zur Erfassung der Unternehmenswerte stattgefunden.

Unsere Veranstaltungen haben einen anderen Rahmen. Wenn man mit Menschen arbeitet, die sich nicht kennen, sind virtuelle Workshops wenig sinnvoll. Der offene Austausch von Wissen braucht eine gemeinsame Identifikation. Führt man viele hundert

Menschen aber real in einem Raum zusammen, entsteht eine gemeinsame Faszination, die die Teilnehmer mitreißt. Bei unseren Großgruppenveranstaltungen arbeiten bis zu 2000 Menschen in einem Netzwerk aus Laptops zusammen. Moderatoren-Koffer mit Metaplan-Karten und Flipcharts als traditionelle Hilfsmittel sind überflüssig. Mit unseren besonderen Tools verdichten wir die entstehende Wissensdynamik, denn Vernetzung allein ist kein Selbstzweck – sie ist nur die Voraussetzung für eine übersummativ Ordnung- und Erkenntnisbildung, auf die wir abzielen.

Auf die Dramaturgie der Meetings kommt es aber auch an?

Wir sehen uns als Geburtshelfer, die das implizite Wissen von Organisationen zu Tage fördern. Dieses Wissen ist in der Regel handlungssteuernd und trotz aller Anstrengungen von Wissensmanagement-Projekten nicht in kristalliner Form zugänglich. Es kommt nur zum Tragen, wenn es in eine soziale Dynamik eingebunden wird.

Das Gespräch führte Edgar Wang.

Im Rahmen der täglich stattfindenden Wissenstalks in der Fachmesse ist Joscha Remus, INFONAUTIK, am 16. Februar 2006 im Gespräch mit Prof. Dr. Peter Kruse zum Thema „Wissenswerkzeuge im Wandel“.