



Professor Peter Kruse

## „Die Mitarbeiter müssen wissen, worauf sie sich einlassen“

Die Art und Weise der Führung von Unternehmen wird sich drastisch verändern – davon ist Professor Peter Kruse überzeugt. Von der vorschnellen Übertragung des Demokratiebegriffs auf die Wirtschaftswelt hält der Experte für Change Management und Netzwerkorganisationen allerdings wenig.

**Personalwirtschaft: Herr Professor Kruse, Sie gehen davon aus, dass wir am Anfang eines Paradigmenwechsels in der Führung von Unternehmen stehen. Woran machen Sie das fest?**

Peter Kruse: Wir erleben gerade mächtige Veränderungsprozesse, die sich unmittelbar auf Entscheider auswirken. Der zentrale Treiber ist dabei für mich die Vernetzung in Markt und Gesellschaft. Genauer gesagt: Wir haben in den vergangenen beiden Jahrzehnten die Architektur von Kommunikation drastisch verändert – sie läuft nicht mehr wie früher massenmedial und top-down. In heutigen Netzwerkstrukturen findet eine Machtverschiebung vom Anbieter der Information zum Nachfrager statt. Wichtig und einflussreich ist nur, was Resonanz findet. Typisch hierfür sind die „Hypes“ in den sozialen Medien. Einzelne Personen, die weder die Macht noch das Geld haben, mediale Wirkung zu forcieren, gewinnen plötzlich an Bedeutung, wenn ihre Ideen von anderen Menschen im Netz aktiv aufgegriffen und verbreitet werden. Inhalte können so in kurzer Zeit in die Mitte der Aufmerksamkeit von Millionen katapultiert werden. Dies hat große Wirkung auf Unternehmen.

**Mit welchen Konsequenzen für Organisationen und ihre Führungskräfte?**

Es wird immer schwieriger vorherzusagen, was passiert. Komplexität und Dynamik nehmen zu. Kritik kann sich ebenso schnell zur Massenbewegung aufschaukeln wie Zuneigung. Insbesondere die Marketingleute werden immer wieder von den plötzlichen Veränderungen überrascht, die in vernetzten Märkten zum Alltag gehören. William Ross Ashby entwickelte passend dazu schon in den 50er-Jahren die folgende Idee: Wann immer es darum geht, erfolgreich mit hoch komplexen und dynamischen Situationen umzugehen, muss das handelnde System mindestens die gleiche Komplexität und Dynamik aufweisen wie das System, in dem gehandelt wird. Bezogen auf heute bedeutet das: Wenn der Markt sich immer weiter vernetzt, wird es immer wichtiger, freie Vernetzung auch im eigenen Unternehmen zuzulassen und zu fördern. Sonst läuft man Gefahr, abgehängt zu werden. Hierarchie sichert zwar geordnetes und kalkulierbares Vorgehen, ist aber keine empfehlenswerte Antwort auf die komplexe Dynamik von Netzwerken. Führung hat nicht mehr die Aufgabe, vorzudenken oder die Aktivitäten von Mitarbeitern auszurichten und zu steuern, sondern dafür zu sorgen, dass die Menschen im Unternehmen das notwendige Wissen haben, um Zusammenhänge zu erkennen und sich so selbst den Marktan-

forderungen entsprechend organisieren zu können. Netzerkennung ist das Problem und die Lösung.

**Zu den Vorstellungen von „Guter Führung“ und „New Work“ haben Sie mit nextpractice kürzlich auch Führungskräfte und Mitarbeiter befragt. Was kam heraus?**

Wir haben im Auftrag der INQA (Initiative Neue Qualität der Arbeit/d. Red.) mittels eineinhalb bis zweistündiger Interviews das kulturelle Kraftfeld der Wertemuster von 400 Führungskräften und 100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vermessen. Dabei haben wir eine Befragungsmethode genutzt, die es gestattet, auch die unbewussten Bewertungen der Menschen zu erfassen. Vorteil: Es kommt heraus, was die Menschen wirklich bewegt. Eins hat mich in den Ergebnissen sehr überrascht – 77 Prozent der befragten Führungskräfte sind überzeugt, dass es einen grundlegenden Wechsel im System von Führung braucht. Persönliche Dominanz und starke Persönlichkeit sind out. Effiziente Zielerreichung und Steuern über Kennzahlen werden als unzureichend erachtet. Vor dem Hintergrund wachsender Dynamik und Komplexität bewerten die Führungskräfte die Erfolgskonzepte von gestern intuitiv als Risiko von morgen. Ohne einen Paradigmenwechsel in der Führung erscheint den Führungskräften sogar die Wettbewerbsfähigkeit des Standorts Deutschland gefährdet.

„ Wenn der Markt sich immer weiter vernetzt, müssen Sie dieses System der freien Vernetzung auch im eigenen Unternehmen zulassen und fördern.“

## Welchen Führungsgrundsätzen würden Führungskräfte denn gerne mehr Gewicht geben?

Weitgehender Konsens herrscht unter den befragten Führungskräften darüber, dass es immer wichtiger wird, sich auf ergebnisoffene Prozesse einzulassen. Einheitlich wird mehr Mut zu iterativ-testender Agilität gefordert. An die Stelle des traditionellen Managements zwischen Soll und Ist tritt die Aufforderung, sich schrittweise ausprobierend und lernend vorwärtszubewegen. Ziele werden nicht gegeben oder ausgehandelt, sondern gemeinsam immer wieder neu angepasst und entwickelt. Das dazugehörige Idealbild von Führung kann man auf drei zentrale Forderungen herunterbrechen: Netzwerkorganisation statt Linienhierarchie, Selbstorganisation statt Steuerung und Kooperation statt Wettbewerb. Trotz individuell unterschiedlicher Präferenzen in der Beschreibung von guter Führung sind sich die Führungskräfte weitgehend einig darüber, wohin die Reise in Zukunft gehen soll. Bei den Mitarbeitern sieht das aber ganz anders aus.

## Inwiefern?

Wir haben neben 100 Mitarbeitern in der INQA-Studie im Auftrag von Xing noch 140 Mitarbeiter – also insgesamt 240 – mit dem bereits erwähnten Interview-Verfahren befragt. Zunächst einmal ist es so, dass die Mitarbeiter mit 85 Prozent sogar noch häufiger einen Paradigmenwechsel für Führung fordern als die Führungskräfte. Allerdings teilen sich die Mitarbeiter anders als die Führungskräfte keinen einheitlichen Bewertungsraum, sondern sie setzen – fast in einer Fifty-fifty-Verteilung – sehr unterschiedliche Wetten auf die zukünftige Entwicklungen von Arbeit: Da gibt es eine optimistische Gruppe, die zwar weiterhin von einer druckvollen, Shareholder-Value-basierten und effizienzgetriebenen Wirtschaftswelt ausgeht, sich aber für die Herausforderungen des autonomen Handelns in dynamischen Netzwerken gut gewappnet sieht. Eine zweite Gruppe zeigt dagegen deutliche Anzeichen von Resignation aufgrund steigender Leistungsverdichtung, zunehmender Entso-

„ Wenn man demokratisiert, heißt das noch lange nicht, dass man Demokratie einführt. Demokratisierung ist eine Beteiligungstendenz, Demokratie ist ein System.

lidarisierung und sozialer Kälte. Anders als vielleicht zu vermuten, lässt diese resignierte Gruppe ihre Frustration aber nicht an den Führungskräften aus. Führung wird nicht kritisiert, sondern lediglich als optimal angepasst bewertet. Stattdessen wird das Wirtschaftssystem in Frage gestellt. Die sich in den beiden Gruppen zeigende Kluft zwischen subjektiven Gewinnern und Verlierern des Wandels birgt eine enorme gesellschaftliche Sprengkraft.

## In den Augen vieler gilt die Generation Y als der Treiber eines grundlegenden Wandels in der Arbeitswelt. Aus Ihrer Sicht zu Recht?

Nein, aus einem einfachen Grund: Auch die Generation Y ist keine einheitliche Kohorte. Eine Studie, die wir in Kooperation mit den Gothaer Versicherungen durchgeführt haben, zeigt, dass in der Generation Y ebenso wie bei den Mitarbeitern ein Gegeneinander sehr unterschiedlicher Wertvorstellungen existiert. Die eine Hälfte der von uns Interviewten sieht eigentlich keinen großen Veränderungsbedarf oder wünscht sich sogar zurück in die Stabilität früherer Führungsmodelle. Da wird durchaus von einem steilen Karriereweg in hierarchischen Organisationen geträumt: im Optimalfall vom Studium über firmeninterne Förderung zum Vorstandsassistenten und dann in die Top-Etagen der Macht. Die andere Hälfte strebt deutlich mehr Autonomie an und setzt teilweise sogar selbstbewusst darauf, dass die eigene Fähigkeit im Umgang mit Netzwerken gestattet, völlig unabhängige Wege zu gehen. Ein Drittel aller Interviewpartner ist sich sicher: „Führungskraft, ich? Niemals. Ich brauche keine Hierarchie. Ich fühle mich stark genug, auch außerhalb eines vorgegebenen Rahmens zu bestehen. Ich will maximale Selbstständigkeit.“ 50 Prozent der Interviewpartner aus der Generation Y platzieren ihre persönliche Wette auf die Zukunft im Kontext der heutigen Arbeitswelt, 15 Pro-

zent wünschen sich mehr Freiräume im Unternehmen und 35 Prozent suchen ihr Heil klar außerhalb von etablierten Strukturen. Letztere können sich höchstens vorstellen, in einem Start-up-Unternehmen zu arbeiten. Woraus sollte sich angesichts dieser motivationalen Gesamtlage die Erwartung speisen, dass die Generation Y die Rolle eines „zentralen Treibers der Veränderung“ übernehmen wird? Ich denke, da ist eher der Wunsch der Vater des Gedankens. Wir stehen wohl alle in der Pflicht, wenn es um den Paradigmenwechsel in der Arbeitswelt geht.

## Aktuell wird viel über neue Formen der Zusammenarbeit und der Führung debattiert – teilweise unter dem Label „Demokratisierung“. Wie erleben Sie den Diskurs?

Ich finde, dass man extrem vorsichtig mit Begriffen umgehen sollte. Übertragungen, wenn sie zu unbedacht gemacht werden, sind nicht ungefährlich. Bei „Demokratisierung“ geht es um die Einführung neuer Teilnehmungsformen, wie sie über die Netzwerke ja geradezu erzwungen werden. Den Mitarbeiter zum „Unternehmensbürger“ zu erklären und „Demokratie“ einzuführen, ist etwas ganz anderes. Als die öffentlichen Ver-

## Zur Person

Info

**Professor Dr. Peter Kruse** arbeitete 15 Jahre lang als Wissenschaftler an der Schnittstelle von Neuropsychologie und Experimentalpsychologie, bevor er 2001 die Unternehmensberatung nextpractice gründete. Sein Beratungsansatz zielt darauf ab, Prinzipien der Selbstorganisation und Netzwerktheorie auf unternehmerische Fragestellungen zu übertragen. Dabei setzt nextpractice verschiedene softwaregestützte Methoden ein, um kollektive Kulturmuster sichtbar und kollektive Intelligenz nutzbar zu machen. Peter Kruse ist zudem Honorarprofessor an der Universität Bremen.

waltungen Bürger zu Kunden machten, wurden passive Grundhaltungen begünstigt und Erwartungen erhöht. Richtig ist: Mit der Vernetzung wird es für Entscheidungsträger in der Wirtschaft immer schwieriger, den Überblick zu behalten. Ohne verstärkte Einbeziehung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird es kaum noch gehen. Richtig ist aber auch, dass angesichts des Ausmaßes der Herausforderungen Patentrezepte, Schlagworte und schnelle Lösungen nicht mehr angemessen sind. In den 90er-Jahren war es noch möglich, den steigenden Leistungsdruck mit immer neuen Managementmoden zu puffern. Man hat alle paar Wochen eine neue Sau durchs Dorf getrieben und damit die Motivation geschaffen, sich noch mehr anzustrengen. Dass die Kreativität der Managementvordenker und -gurus zum Bedauern der Buchverlage und der Seminaranbieter, seit einiger Zeit auffällig ins Stocken geraten ist, dürfte kein Zufall sein. Wir haben es schlicht mit einer anderen Dimension der Veränderung zu tun.

### **Welche falschen Implikationen erkennen Sie denn beim Begriff „Demokratie“?**

Wie unsere Interviewergebnisse zeigen, sind sich Führungskräfte und Mitarbeiter darin einig, dass wir es gegenwärtig mit einer Veränderung dritter Ordnung zu tun haben. Es geht darum, die Spielregeln in Wirtschaft und Gesellschaft grundlegend zu überdenken. Da macht es keinen Sinn, sich durch die Wahl großer Begriffe wie „Demokratie“, gedanklich in eine Zukunft zu teleportieren, die von der tatsächlichen Praxis noch weit entfernt ist. Demokratie bedeutet immer die Übernahme von Verantwortung. In Unternehmen stehen sofort Fragen von Risiko- und Gewinnverteilung im Raum. Wenn Mitarbeiter zu Unternehmensbürgern erklärt werden, muss auch eine Einflussnahme auf strategische Entscheidungen möglich sein, die unmittelbar die Kapitalinteressen betreffen. Ansonsten ist der Begriff „Demokratie“ nur ein weiterer Versuch, Arbeitsmotivation über individuelles Sinnempfinden zu erhöhen. Angesichts der bei vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bereits aufgestauten Frustration gegenüber der Dominanz des Shareholder-Value-

Konzeptes ist von allem abzuraten, das den Eindruck erweckt, dass die im Raum stehende Frage der Erhöhung gesellschaftlicher Verteilungsgerechtigkeit nicht ernsthaft angegangen wird. Redet man über Demokratie, müssen Mitarbeiter entweder Einfluss auf die Kapitalströme im Unternehmen haben oder es muss zumindest volle Transparenz herrschen, damit die Mitarbeiter jederzeit wissen, worauf sie sich bei der Übernahme unternehmerischer Verantwortung einlassen.

### **Was halten Sie in diesem Kontext von der Wahl von Führungskräften?**

So etwas auszuprobieren, kann ein interessantes Experiment sein und einen wichtigen Beitrag zur Änderung von Unternehmenskulturen leisten. Mitarbeiter sind Experten dafür, welche Eigenschaften und Kompetenzen an einer Position optimale Wirkung entfalten. Ohne die Flankierung durch andere inhaltliche Formen der Beteiligung und die Einführung vernetzter Teamstrukturen kann eine solche Wahl allerdings für die Führungskräfte schnell zur Falle werden. Ohne Aufweichen der hierarchischen Unterstellungsverhältnisse erhöht sich wie bei einer Matrixorganisation die Wahrscheinlichkeit schwerer zu lösender Widersprüche – etwa, wenn die Führungskraft ihre Pflichten gegenüber den Anteilseignern verletzt, aus Angst, von den Mitarbeitern nicht wiedergewählt zu werden.

### **Auch unterhalb der Schwelle von Wahlen machen sich viele Unternehmen Gedanken darüber, wie sie Mitarbeiter sinnvoll an Entscheidungsprozessen teilhaben lassen können. Unter welchen Bedingungen kann denn die „Weisheit der Vielen“ am besten gedeihen?**

Eine wichtige Bedingung hat schon im 18. Jahrhundert der französische Philosoph und Mathematiker Marquis de Condorcet aufgezeigt. Das Condorcet-Jury-Theorem besagt: Wenn die Menge des verteilten Wissens in den Köpfen von der an einer Schätzaufgabe beteiligten Menge von Entscheidern unter Zufall liegt, dann ist die Trefferquote der Gesamtentscheidung extrem gering. Liegt das Wissen der Einzelnen dagegen auch nur ein wenig über dem Zufall, dann

schaukelt sich die Gruppe zu einer überraschend hohen Treffsicherheit auf. Trivial ausgedrückt: Wenn Sie bei Günther Jauch sitzen und eine Frage zu den Urlaubsvorlieben eines Prominenten gestellt bekommen, dann können Sie, weil „Promis“ über die Medien zu öffentlichen Personen werden, davon ausgehen, dass das Wissen der einzelnen Studiogäste über Zufall liegt. Hier sollten Sie den Publikumsjoker ziehen. Haben Sie aber eine Frage im Bereich Nuklearphysik, dann ist die Wahrscheinlichkeit recht gering, dass das Wissen über Zufall liegt. Dann können Sie besser gleich würfeln. Das heißt bezogen auf Organisationen: Sorgen Sie erstens dafür, dass das verteilte Wissen nicht durch Informationsmonopole, Beziehungsnetzwerke oder hierarchische Schwellen limitiert wird. Und überlegen Sie sich zweitens bitte ganz genau, welche Fragen Sie an die „Weisheit der Vielen“ richten.

### **Sie gehen, auch im Sinne besserer Entscheidungen, von der Netzwerkorganisation als nächster Evolutionsstufe von Unternehmen aus. Wird das gute alte Organigramm völlig verschwinden? Und wie werden Mitarbeiter zu einem Knotenpunkt im Netz – nur aus eigener Kraft?**

In sozialen Systemen ist Vernetzung kein Struktur-, sondern ein Kulturthema. Netzwerke bilden sich von alleine, wenn man aufhört, sie zu unterbinden. Die technischen Möglichkeiten sind ja inzwischen überall gegeben, nur die Verlustangst der Mächtigen kann die Entwicklung noch hinauszögern. Wenn es uns gelingt, die Teilhabe an dem im Unternehmen erwirtschafteten Mehrwert gerecht zu regeln und die Monopolisierung von Kapital wie von Information zu verhindern, werden die Menschen mit ihrer Lust an der Vernetzung kaum zu bremsen sein. Die „Demokratisierung“ der Arbeitswelt lässt sich nicht mehr aufhalten. Für mehr „Demokratie“ müssen wir aber den gesamten Rahmen neu definieren. Wir brauchen einen Paradigmenwechsel, der weit über die Unternehmensgrenzen hinausreicht. Die zentrale Frage lautet: In welcher Gesellschaft wollen wir leben?

Das Interview führte Alexander Kolberg.