

Das erste Amtsjahr des Bundespräsidenten



Auf den Tag genau ein Jahr ist Bundespräsident Christian Wulff, der Mann fürs Harmonische, im Amt. Seite 3

BREMEN

Die Opposition lahm

Bremen. Die FDP ist nicht mehr im Parlament, CDU und Linke haben gut zu tun, um innerparteiliche Streitereien in den Griff zu bekommen. Die rot-grüne Regierung muss derzeit keine kraftvolle Opposition fürchten. Seite 8

METROPOLREGION

Gericht: Orgelmusik kein Lärm

Verden. Bei der Orgelmusik aus dem Verdener Dom handelt es sich nicht um „unerträgliche Lärmbelästigung“. Das Oberverwaltungsgericht Celle wies gestern die Berufung einer Frau gegen ein Urteil des Landgerichts Verden zurück. Seite 13

FUSSBALL AKTUELL

Frauen-WM

Seite 23

Norwegen – Äquatorial-Guinea 1:0
Brasilien – Australien 1:0

WESER-KURIER.DE

LIVE-TICKER

Zweite Bürgerschafts-Sitzung

Heute wird der neue Senat gewählt. Wir berichten im Live-Ticker aus der Bürgerschaft. Zudem startet eine neue Online-Serie über die jüngsten Abgeordneten. www.weser-kurier.de

BEWERBER FEHLEN

Fehlstart für Freiwilligendienst

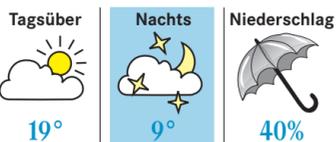
Mit dem Wegfall des Zivildienstes sollte der Bundesfreiwilligendienst die Lücken in sozialen Einrichtungen schließen. Wegen mangelhafter Information und unklarer Rechtslage droht das Projekt zu scheitern. www.weser-kurier.de/bremen

GLÜCKSZAHLEN

8 10 22 30 36 45

Zusatzzahl: 32 · Superzahl: 7
Spiel 77: 1822153
Super 6: 154914 Ohne Gewähr

DAS WETTER



Wechselnd wolkig

Zwischen einem Hoch über dem Atlantik und einem Tief über dem Balkan weht kühle Luft heran. Ausführliches Wetter Seite 6

INHALT

Familienanzeigen	27
Fernsehen	24
Leserforum	27
Rätsel & Roman	26
Veranstaltungsanzeigen	25
Verbraucher	18

KONTAKT

Telefonzentrale: 04 21 / 36 71 0
Abonnenten-Service: 04 21 / 36 71 66 77
Anzeigenannahme: 04 21 / 36 71 66 55

H 7166 • 28189 BREMEN



Das neue Gesicht der Bremer Bürgerschaft



Abgeordnete mit 21: Für Luisa-Katharina Häslner war der erste Tag im Hohen Haus „total spannend und total neu“.

FOTO: DPA

Bremen. Start in die neue Legislaturperiode: Die Abgeordneten der Bremischen Bürgerschaft haben gestern Christian Weber (SPD) mit 72 Ja-Stimmen erneut zum Parlamentspräsidenten gewählt. Weber, für den damit die vierte Amtszeit beginnt, plädierte im Anschluss an die Wahl dafür, die politischen Auseinandersetzungen in der Bürgerschaft ernst zu nehmen: „Die Parlamentsdebatte ist den Talkshows überlegen, weil sie in eine Entscheidung mündet.“ Als eine der Hauptaufgaben bezeichnete es Weber, der weiter sinkenden Wahlbeteiligung zu begegnen, die ein gravierendes Problem sei. Zu Vizepräsidenten des Parlaments wurden die grüne Silvia Schön und der CDU-Abgeordnete Bernd Ravens gewählt.

32 neue Abgeordnete haben gestern im Plenarsaal Platz genommen. Dazu gehört – begleitet von einem großen Medieninteresse – der in der Republik Kongo geborene Elombo Bolayela. Zum Beispiel aber auch der Weinhändler Ralph Saxe, der bisher acht Jahre lang für die Grünen in Schwachhausen Beiratspolitik gemacht hat und sagt: „Ich habe mich nicht wählen lassen, um zu sitzen, sondern um aktiv Politik zu machen.“ Oder Luisa-Katharina Häslner, die über das Nachwuchsförderprogramm der CDU auf einen aussichtsreichen Listenplatz gekommen ist. Sie sagte gestern, der erste Tag im Parlament sei „etwas ganz Besonders“. Die internen Auseinandersetzungen in der CDU seien anstrengend gewesen, jetzt müsse die inhaltliche Arbeit wieder in den Vordergrund rücken.

Heute beginnt die Sitzung der Bürgerschaft mit der Wahl des Bürgermeisters und des Senats. Berichte Seite 7

Griechen wenden drohende Pleite ab

Parlament in Athen billigt radikales Sparprogramm von Ministerpräsident Papandreou trotz gewalttätiger Proteste

VON ANJA INGENRIETH

Brüssel. Griechenland verspricht zu sparen und macht den Weg frei für neue Hilfsmaßnahmen. Trotz gewalttätiger Proteste in den Straßen Athens hat das Parlament gestern das radikale Sparprogramm der Regierung gebilligt und damit die Voraussetzung für weitere Milliardenhilfen von EU und Internationalem Währungsfonds (IWF) erfüllt. Die Euro-Finanzminister wollen nun bei einem Sondertreffen am Sonntag die dringend benötigte Kreditrate von zwölf Milliarden Euro aus dem laufenden Rettungs-Pakt freigeben. Ohne das Geld wäre Athen Mitte Juli bankrott – mit unabsehbaren Folgen für den Euro und das Finanzsystem.

Für die von den internationalen Geldgebern geforderten Einschnitte stimmten 155 der insgesamt 300 Abgeordneten. 138 votierten dagegen. Eine Mehrheit für das sozialistische Regierungslager war bis zuletzt nicht sicher, weil einzelne Abgeordnete mit einem Nein gedroht hatten. Nur ein Sozialdemokrat verweigerte seinem Regierungschef Giorgos Papandreou am Ende die Gefolgschaft, dafür stimmte ein Parlamentarier der konservativen Opposition für die Maßnahmen. „Wir haben die Wahl

zwischen zwei Möglichkeiten: zwischen einem schwierigen Weg des Wandels und der Katastrophe“, hatte Premier Papandreou vor der international mit Spannung erwarteten Abstimmung gemahnt. Nun steht seinem Land ein radikaler Sanierungskurs bevor: Bis 2015 sollen durch Steuererhöhungen, Ausgabenkürzungen und Privatisierungen 78 Milliarden Euro gespart werden. Das steuerfreie Grundeinkommen sinkt auf 8000 Euro. Angestellte und Beamte müssen einen „Soli“ von ein bis fünf Prozent des Gehaltes zahlen. Mehrwert- und Kfz-Steuer steigen.

Während das Ausland die Abstimmung mit Erleichterung aufnahm, begehrte die griechische Bevölkerung gegen das „Spardiktat“ auf. Ein Generalstreik legte gestern das öffentliche Leben weitgehend lahm. Es kam zu Straßenschlachten zwischen wütenden Demonstranten und der Polizei. Die Beamten gingen mit Schlagstöcken und Tränengas gegen die Protestierer vor. Dutzende Menschen wurden verletzt. Das Zentrum Athens glich einer belagerten Stadt.

EU-Kommissionschef José Manuel Barroso und Ratspräsident Herman Van Rompuy würdigten das „Ja“ der Abgeordneten als wichtigen Schritt „weg von der Pleite“. „Das war ein Votum der nationalen Verant-

wortung.“ Bundeskanzlerin Angela Merkel (CDU) sagte in Berlin, die Zustimmung des griechischen Parlaments habe die Stabilisierung des Euro ein „ganzes Stück vorangebracht“. Der Beschluss ermögliche einen nachhaltigen Schuldenabbau und gleichzeitig Wirtschaftswachstum. „Griechenland hat damit gezeigt, dass es bereit ist, einen sicher schwierigeren Weg zu gehen.“ Die EU werde dem Land nun hilfreich zur Seite stehen.

Mit der Entscheidung ist auch der Weg für ein zweites Rettungspaket frei. Es wird nötig, weil Athen nicht wie geplant im kommenden Jahr wieder an den Kapitalmarkt zurückkehren kann und bis 2014 eine Finanzierungslücke von rund 120 Milliarden Euro hat. Die muss geschlossen sein, damit der IWF weitere Notkredite gewährt. Am Sonntag wollen die Euro-Finanzminister Eckpunkte festzurren.

Größtes Hindernis ist noch die geplante Beteiligung von Banken und Versicherungen. Bis zu 30 Milliarden Euro sollen sie beitragen. Entscheidende Voraussetzung für den Erfolg einer Umschuldung ist, dass die Rating-Agenturen dies nicht als Zahlungsausfall werten, was andere Euro-Länder in den Abgrund reißen dürfte. Laut Verhandlungskreisen signalisierten die Bonitäts-

wächter gestern ihre Zustimmung zu einem französischen Vorschlag, wonach die Gläubiger bei Fälligkeit der alten Griechenland-Anleihen mindestens die Hälfte des Geldes wieder in neue Bonds anlegen, die über 30 Jahre laufen. 20 Prozent sollen in einen speziellen Fonds fließen, der über Wertpapiere mit höchster Kreditwürdigkeit abgesichert wird.

Der Plan ist heute Gegenstand der entscheidenden Verhandlungen zwischen Finanzminister Wolfgang Schäuble (CDU) und den Vorstandschefs mehrerer Banken und Versicherungen. Deren Beitrag zur Griechenland-Rettung ist bisher offen. Erwartet wurden gestern etwa drei Milliarden Euro allein der Kreditinstitute. „Wir sind uns der Verantwortung sehr bewusst“, sagte Deutsche-Bank-Chef Josef Ackermann in Berlin im Beisein von Bundeskanzlerin Merkel. Die Banken würden der Politik die Hand reichen. Die Regierung steht unter dem Druck des Bundestags. Die Regierungsfaktionen drohen mit einem „Nein“ zu weiteren Griechenland-Hilfen, sollten private Gläubiger daran nicht „substanzial“ beteiligt werden. Ein Beitrag von drei Milliarden Euro dürfte vielen Bundestagsabgeordneten wohl nicht reichen. Kommentar Seite 2

Taliban stürmen Luxus-Hotel

Kabul. Ein spektakulärer Terrorangriff der Taliban auf ein Luxushotel in Kabul hat erneut die prekäre Sicherheitslage in Afghanistan deutlich gemacht. Mehr als vier Stunden dauerten die Gefechte zwischen Sicherheitskräften und einem Terrorkommando der Taliban. Nur mit Unterstützung eines Nato-Kampfhubschraubers und ausländischer Soldaten konnten afghanische Armee und Polizei die Lage am Hotel Intercontinental in der Nacht zu gestern unter Kontrolle bringen. Nach Angaben des Innenministeriums wurden die neun Angreifer sowie neun Zivilisten und zwei Polizisten getötet. Unter den Opfern des Angriffs sind ein spanischer und ein türkischer Pilot, 18 Menschen wurden verletzt, darunter fünf Polizisten.

Der Sprecher des Geheimdienstes NDS, Lutfullah Maschal, sagte, die Angreifer hätten das Hotel mit Sprengstoffwesten, Schusswaffen und Handgranaten gestürmt. Maschal kündigte eine Untersuchung dazu an, wie die Aufständischen in das schwer gesicherte Hotel eindringen konnten. Möglicherweise hätten sich die Angreifer bei den derzeit laufenden Renovierungsarbeiten am Hotel getarnt als Techniker Zugang verschaffen können. Die Tat wurde international verurteilt. Bundeskanzlerin Angela Merkel sagte, es handele sich um Täter, „die keinerlei Menschenleben achten, die bereit sind, sinnlos und wahllos zu morden“. Auch Bundesaußenminister Guido Westerwelle sprach von einem sinnlosen Akt.

Kommentar Seite 2-Berichte Seite 4

„Kultur wird der Erfolgsfaktor der vernetzten Gesellschaft“

Firmenberater Kruse: Richtig entscheiden wird immer schwieriger

VON GÜNTHER HÖRST

Bremen. Eine Kultur der gemeinsamen Werte wird künftig darüber entscheiden, ob Gesellschaften und Unternehmen Erfolg haben werden oder nicht. Davon ist der Bremer Unternehmensberater und Psychologe Peter Kruse überzeugt. „Ausgerechnet der weiche Faktor der Kultur wird zum entscheidenden Erfolgsfaktor in unserer vernetzten Gesellschaft“, sagte der geschäftsführende Gesellschafter des Bremer Unternehmens im Interview mit dieser Zeitung. „Mit der Globalisierung und den neuen Kommunikationstechnologien ist die Vernetzungsdichte in der Welt geradezu explodiert.“

Die Folge daraus: Entscheiden und langfristige Vorhersagen treffen wird immer schwieriger. Die Dichte der Netzwerke hat laut Kruse dazu geführt, dass bekannte Ordnungsmuster von früher nicht mehr greifen. Manager stünden deshalb vor großen Problemen, die Tragweite getroffener Entscheidungen und die Grundlage dafür richtig einschätzen zu können. Gewachsene Kulturen, vor allem in Unternehmen, könnten aber dabei helfen, diese Ordnungsmuster in Form von Werten wiederherzustellen.

Dazu, sagt der Honorarprofessor an der Universität Bremen, sei aber unbedingt Einfühlungsvermögen der Führungskräfte erforderlich. „Empathie wird zur kritischen



Nextpractice-Chef Peter Kruse in seiner Firma in der Überseestadt. FOTO: FRANK THOMAS KOCH

Kernkompetenz von Führung“, sagt Kruse. Ohne die Fähigkeit, die Muster der sich bildenden Kultur in einem Unternehmen zu erkennen, hätten Spitzenmanager heute keine Chance mehr, die richtigen Punkte zu finden, um richtig zu reagieren.

Kruses Firma hat diese Analyse von Unternehmenskulturen bei Großkonzernen wie der Deutschen Bahn, Volkswagen, Adidas, BASF und BMW durchgeführt. Das Ergebnis, sagt Kruse, sei für die Firmenleitung ein hilfreicher Blick in den Spiegel gewesen. Hilfreich im Sinne von der richtigen und zielführenden Auseinandersetzung über Musterbildungsprozesse zwischen allen Beteiligten. Interview Seite 17

Werder startet mit fünf Neuen

Bremen. Nach 33 Tagen Pause ist Werder Bremen wieder im Alltag angekommen: Gestern nahm Trainer Thomas Schaaf mit 23 Spielern die Vorbereitung auf die neue Saison auf, traditionell bei einem Laktatstest zur Leistungsüberprüfung. Mit dabei auf Platz 11 am Weserstadion: Die Neuzugänge Mehmet Ekici, Lukas Schmitz und Aleksandar Stevanovic. Letzterer zählt ebenso wie Tom Trybull und Ozkan Yildirim, die nun ebenfalls bei Werders Profis an Bord sind, jedoch eher zur Kategorie „Perpektivspieler“, die über das U23-Team an die Bundesliga-Mannschaft von Trainer Schaaf herangeführt werden sollen.

„Ich bin überzeugt, dass wir jetzt schon einen interessanten Kader beisammen haben“, sagte Werders Sport- und Klubchef Klaus Allofs, „und das wird sich sicher noch verstärken, wenn wir das realisieren können, was wir noch vorhaben.“ Zu diesen Vorhaben zählt auch Innenverteidiger Andreas Wolf, der bisher für den 1. FC Nürnberg spielte, dessen Vertrag aber nun ausläuft. Die Bremer, aufgrund der Verletzungen von Naldo, Per Mertesacker und Sebastian Prödl dringend auf Verstärkungen in der Defensive angewiesen, stehen aktuell in Gesprächen mit dem 29-Jährigen.

Nach der verkorksten Vorsaison, die die Bremer auf dem enttäuschenden Platz 13 abschlossen, soll es nun wieder aufwärtsgehen. „Vergangene Saison gab es nur zwei Möglichkeiten: Man spielt gegen den Abstieg oder um die internationalen Plätze. Letzteres wollen wir dieses Jahr angehen“, kündigte Allofs an. Berichte Seite 21

„Zu viel Information gibt es nicht“

Der Bremer Unternehmensberater Peter Kruse über die Frage, wie man heute richtige Entscheidungen trifft

Peter Kruse, Gründer und Geschäftsführer der Bremer Unternehmensberatung nextpractice, gilt als einer der weltweit renommiertesten Experten in der Analyse von Unternehmenskulturen. Wie sich diese Kulturen im Zeitalter von zunehmendem Wettbewerbsdruck und einer kaum noch überschaubaren Informationsmenge entwickeln, verrät er im Gespräch mit Günther Hörbst.

Führungskräfte in Unternehmen stehen unter einem andauernden Entscheidungsdruck. Wie schwer fällt das Entscheiden in einer Zeit, in der die Menge an Informationen, die zur Verfügung stehen, längst größer zu sein scheint als die Fähigkeit, diese sinnvoll zu verarbeiten und einzuordnen? Peter Kruse: Egal welche Branche wir betrachten, das Management steht tatsächlich überall vor einem ähnlichen Problem: Die Schere zwischen der Tragweite der Wirkungen, die von getroffenen Entscheidungen ausgehen, und der Tragweite der Einsichten, die die Grundlage dieser Entscheidungen bilden, geht immer weiter auseinander. Schuld ist das enorme Anwachsen von Komplexität in unserer Lebens- und Arbeitswelt. Mit der Globalisierung und den neuen Kommunikationstechnologien, ist die Vernetzungsdichte in der Welt geradezu explodiert. Und je höher die Vernetzungsdichte in einem System ist, desto instabiler wird das Verhalten und desto schwieriger ist es, langfristige Vorhersagen zu machen. Das haben die Banker genauso zur Kenntnis nehmen müssen wie die Wahlforscher, deren Prognosen seit Jahren an Zuverlässigkeit einbüßen.

Wie genau kommt dieser Effekt zustande? In vernetzten Systemen entstehen viele Rückkopplungsschleifen. Je größer die Dichte der Verbindungen in einem Netzwerk ist und je mehr aktive Elemente beteiligt sind, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass ein Impuls, der gesetzt wird, eine unüberschaubare Kettenreaktion auslöst. Einfache Ursache-Wirkung-Modelle kommen da schnell an ihre Grenzen. Die Wissenschaft redet hier von nicht linearen Systemen.

Wir haben also dadurch, dass wir alles miteinander verbunden haben – im guten Glauben an die positive Wirkung – eigentlich nur alles komplizierter gemacht? Im Grunde schon. Wir sind wie Goethes Zauberlehrling: Es war vergleichsweise leicht, die Vernetzungsdichte in der Welt zu erhöhen, aber es ist bei Weitem nicht so leicht, mit den Folgen angemessen umzugehen. Die derzeitige wieder einmal hochkochende Debatte über Cyber-Terrorismus und Sicherheit im Internet ist da symptomatisch. Dabei sollten wir uns klarmachen, dass eigentlich erst das Abschalten der Netzwerke einem Anschlag auf unsere Gesellschaft gleichkäme. Wir brauchen die Netzwerke, weil wir ohne die sich bietenden Möglichkeiten im weltweiten Wettbewerb längst nicht mehr konkurrenzfähig wären. Netzwerkbildung ist das Problem und gleichzeitig die Lösung. Mit der Vernetzung haben wir Leistungshorizonte und Effizienzstufen erreicht, die ohne sie kaum vorstellbar gewesen wären. Aber wie meistens steigen auch hier die Risiken mit den Möglichkeiten.

Weil es zu viel Information gibt? Nein, ein Zuviel an Information kann es eigentlich nicht geben. Information ist die unverzichtbare Basis des Wohlstandes und der Lebensqualität, die wir heute genießen. Wir zeichnen die Moderne nicht ohne Stolz und sicher zu Recht als Informationszeitalter. Die Frage ist, ob es uns auf Dauer noch gelingt, aus den Informationen, die in einem unablässigen Echtzeitstrom auf uns einprasseln, die bedeutsamen Zusammenhänge herauszulesen, die wir als Grundlage für nachhaltig sinnvolle Entscheidungen benötigen. Ist eine Situation kompliziert, dann lässt sich prinzipiell kein solcher Zusammenhang herstellen, ist die Situation jedoch komplex, dann besteht die Chance, Muster zu erkennen, die vereinfachen und erfolgreiches Handeln ermöglichen.

Erkennen zu viele Menschen diese Zusammenhänge nicht mehr? Die größte Gefahr liegt darin, vor der Informationsflut zu kapitulieren und nach dem Prinzip „jede Entscheidung ist besser als keine Entscheidung“ zu handeln. Da sollte man lieber zugeben, dass man würfelt, als ohne reale Grundlage einfach nur ein Gefühl von Sicherheit zu vermitteln. Leider ist dieses Vorgehen bei Entscheidungsträgern in Politik und Wirtschaft durchaus nicht selten. Viele Ad-hoc-Entscheidungen werden dann im Nachhinein mit dem Attribut „intuitiv“ gerechtfertigt.

Also Bauchgefühl statt Verstand? Im Alltag reden wir von Bauchgefühl, weil wir die spontanen Ordnungsbildungsprozesse im Gehirn, die die Grundlage intuitiver Entscheidungen sind, nicht bewusst erleben. Nur wenn ein Zusammenhang sehr plötzlich hergestellt wird, überschreitet das Geschehen die Bewusstseinschwelle: das ist das Aha-Erlebnis. Da die intuitive Ordnungsbildung Ergebnis eines Selbstorganisationsprozesses im Gehirn ist, kann man den Wert einer darauf basierenden Entscheidung nicht begründen. Intuitive Entscheidungen gleichen einer Wette auf die Zukunft. Erst hinterher ist man klüger.



Nextpractice-Chef Peter Kruse in seinem Unternehmen in der Überseeestadt. FOTO: FRANK KOCH

Das hört sich mehr nach Zufallstreffer an, wenn eine Entscheidung richtig ist. Sie haben ein Instrument entwickelt – den Nextpertizer – das die Zusammenhänge aus einer Flut von Informationen filtert und damit Entscheidern Antworten auf die Frage liefern kann: Was passiert als nächstes? Bei der Analyse von Daten machen Entscheider häufig den Fehler, zukünftige Entwicklungen aus Trends in der Vergangenheit ableiten zu wollen. Ganz so einfach ist das aber nicht. Die Annahme unterstellt Stabilität im System, die, wie bereits beschrieben, in Netzwerken eher die Ausnahme als die Regel ist.

Warum? Weil durch diese riesige Vernetzungsdichte große Nichtlinearitäten produziert werden.

Was heißt das? Das heißt, dass viele überraschende Dinge geschehen, dass es sehr viele Schwankungen im System gibt. In wenigen Tagen schauen sich Ereignisse zum weltweiten Hype auf. Immer häufiger stellen sich Fragen wie: Warum ausgerechnet jetzt? Warum ausgerechnet das? Sind wir Spielball zufälliger Entwicklungen oder folgt das Ganze einer Logik, die nur immer schwerer zu erkennen ist?

Und was war Ihre Antwort? Typisch für Psychologen: sowohl als auch. Wenn die Koppelungsdichte und die Spontanaktivität in vernetzten Systemen einen kritischen Wert überschreiten, entstehen Zustände, die nicht mehr dauerhaft stabil sind. Im Gehirn ist das der Ausnahmezustand eines psychotischen Schubs. In der Psychose schlägt Kreativität in Orientierungslosigkeit um. Genie und Wahnsinn liegen dann nah beieinander. Im Normalzustand wird das Gehirn über Bewertungen stabilisiert, die jeder Mensch im Laufe seiner Lern- und Lebensgeschichte erwirbt und die im sogenannten limbischen System verankert sind. So wird die Menge der möglichen Zustände eingeschränkt und Handlungsfähigkeit hergestellt. Ist diese Bewertungsfunktion beeinträchtigt, kommt es zu den Instabilitäten.

Ihrer Logik zufolge müsste die Gesellschaft also psychotisch sein...

...manchmal hat man den Eindruck, dass wir wirklich kurz davor stehen. Es war wohl noch nie so wichtig wie heute, sich der Frage nach den Werten zu stellen, die die Menge des Möglichen auf das gesellschaftlich Gewünschte einschränken. Wir brauchen einen viel intensiveren Diskurs auf der Ebene der Aushandlung der Werte, die die Eckpfeiler unserer Kultur bilden sollen. Ausgerechnet der weiche Faktor der Kultur wird zum entscheidenden Erfolgsfaktor in unserer vernetzten Gesellschaft.

Was heißt das denn für den Alltag? Es geht darum, sich der Verantwortung bewusst zu machen, die wir mit der Schaffung weltweiter Netzwerke übernommen haben. Die Aushandlung von Werten lässt sich nicht mehr an eine ethische Instanz delegieren. Kein Rat der Weisen, keine Ethikkommission, kein Papst und kein Dalai Lama kann uns von der Last der Verantwortung befreien. In Netzwerken gibt es keine Steuerungsfunktion, die stark genug wäre, den Ordnungsbildungsprozess auszurichten. Die einzig wirksame Art, Netzwerke wie das Internet zu beherrschen, ist das Abschalten. Kein Zufall, dass die Mächtigen dieser Welt so gern vom „Kill-Button“, dem Abschaltknopf für das Internet träumen. Die Aushandlung der kulturellen Wertemuster, die selbstorganisierende Netzwerke stabilisieren, kann nur in den Netzwerken selbst stattfinden.

Wie muss man sich diesen Werteprozess auf gesellschaftlicher Ebene praktisch vorstellen? Von wem geht der Impuls aus? In der Gegenwart der Netzwerke kann eigentlich jeder jederzeit zum Impulsgeber werden. Nur welches Thema letztlich zur Aufschaukelung führt und ins Bewusstsein der Öffentlichkeit vordringt, kann man nicht bestimmen. Kultur wird nicht gemacht, Kultur entsteht. Wirtschaft wie Politik muss lernen, dass es ohne einen offenen und transparenten Diskurs nicht mehr geht. Wenn man sich anschaut, wie schnell heute Allianzen geschmiedet, Kooperationen vereinbart und Fusionen beschlossen werden, dann wird deutlich, dass eine über Generationen entwickelte Stabilität kaum noch zu erwarten ist.

Welche Konsequenz hat das? Einerseits rückt das Thema Unternehmens-

kultur verstärkt in die Aufmerksamkeit von Führung und andererseits wird immer deutlicher, dass eine Formulierung von Vision, Leitbild und Kernwerten nicht ausreicht. Die Zeit ist zu knapp, um Kulturen wachsen zu lassen und die Vernetzung macht den Versuch, Entwicklungsprozesse über hierarchische Vorgaben beschleunigen zu wollen, wenig erfolgversprechend. Ohne die Reflektion der sich bildenden Kulturmuster im Unternehmen hat Führung keine Chance, die richtigen Resonanzpunkte zu treffen. Empathie wird zur kritischen Kernkompetenz von Führung.

Sie haben dazu Ihr Instrument „Nextpertizer“ entwickelt. Bei der Deutschen Bahn, bei Volkswagen, Adidas, BASF und BMW haben Sie damit die Unternehmenskultur analysiert. Was waren Ihre Erfahrungen? Dieses Interviewverfahren ermöglicht unbewusste Bewertungen, die die Kultur eines Unternehmens prägen, zu messen und der bewussten Auseinandersetzung zugänglich zu machen. So werden die intuitiven Musterbildungsprozesse großer Gruppen sichtbar. Für die Firmenleitung ist dieser Blick in den Spiegel hilfreich. Was sonst dem individuellen Einfühlungsvermögen oder der emotionalen Intelligenz des Einzelnen geschuldet bleibt, wird zum Gegenstand der professionellen Auseinandersetzung zwischen den Beteiligten.

Sie haben gesagt, die Entscheider müssten sich verändern. Hat sich etwas bewegt? Ja. Führung denkt gemeinschaftlicher, fragerender, es wird viel mehr darauf hingearbeitet, die Mitarbeiter frühzeitig in Entwicklungen einzubeziehen. Dabei geht es nicht um basisdemokratische Beteiligung an Entscheidungen. Die Verantwortung lässt sich nicht in Netzwerke wegdelegieren. Aber es wird immer selbstverständlicher, die kollektive Intelligenz im Unternehmen zu nutzen. Führung macht es sich zur Aufgabe, die interne Vernetzungsdichte zu steigern, um für die Dynamik der globalen Märkte besser gerüstet zu sein. Das Stichwort ist Enterprise 2.0. Die Experimentierfreudigkeit mit den neuen Informationstechnologien ist deutlich gestiegen.

Was ist eigentlich das Geheimnis einer gesunden Unternehmenskultur? Bei Familienunternehmen trifft man sie oft noch an. In einer Unternehmenskultur, in der die Definition von Kernwerten Teil eines andauernden Diskussionsprozesses zwischen Führung und Mitarbeitern ist, entsteht eine in sich tragfähige Identität, die es ermöglicht, allen Beteiligten mehr Freiräume zu geben. Eine derart lebendige Identität ist „ohne Worte“ gerade für die Menschen attraktiv, die zum Unternehmen passen. In einer Zeit, in der der Kampf um Talente immer härter wird, wird die Zugkraft der Unternehmenskultur zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil.

Kulturen müssen also zusammenpassen, will eine Firma stabil bleiben. Bei vielen Fusionen hat genau das ja nicht funktioniert. Hat die Wirtschaft daraus gelernt? Häufig haben die Unternehmen zuvorderst versucht, bei Fusionen Synergien zu schöpfen und haben den eigentlich entscheidenden Kulturfaktor vernachlässigt. Zumeist haben dann die Inkompatibilitäten der Kulturen den erhofften Mehrwert geschluckt. Statt der Erfolgsformel 1 + 1 = 3 war das Ergebnis am Ende sogar kleiner als 2. Aus diesen Fehlern hat man gelernt. Die einfachen Erfolgsformeln werden heute sehr kritisch betrachtet. Konzeptorientierte Beratungen spüren den Gegenwind deutlich. Kreative Begleitung und neue Werkzeuge sind wichtiger als fertige Lösungen.

Bei der Suche nach den richtigen Antworten für neue Strategien, landet dann mancher Großkonzern bei Ihnen. Wie gehen Sie an die Sache ran, wenn ein Dax-Unternehmen Sie um Rat fragt? Ich stelle erst einmal sicher, dass der Prozess mit einem ausreichenden Maß von Verunsicherung und Neugier beginnt.

Wie bitte? In komplexen Situationen ist eins wirklich teuer und unangemessen: Das Gefühl eine fertige Lösung zu haben. Die Zeit, in der es die Aufgabe von Beratern war, den Wissenstransfer zwischen Unternehmen zu gewährleisten, die am Markt miteinander im Wettbewerb stehen, ist vorbei. Die Netzwerke haben diese Funktion übernommen und die Transferkosten dramatisch verringert. Türsteherfunktionen, mit denen man gestern noch gut Geld verdienen konnte, verlieren immer mehr an Bedeutung. Heute scheint es mir weitaus angemessener, die distanzierte Perspektive des Beraters zu nutzen, um innovative und praxistaugliche Methoden zu entwickeln, mit denen Unternehmen ihre eigene Kreativität und Lösungskompetenz erhöhen können. Wie kann man Menschen und Computer so miteinander verbinden, dass sie als Ganzes intelligenter sind als die Summe der Teile? Wie entsteht kollektive Intelligenz und wie kann man sie nutzen?

Zur Person: Peter Kruse (56) ist geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Nextpractice in Bremen. Er ist promovierter Psychologe und lehrt als Honorarprofessor an der Universität Bremen.

Netto schließt zwei weitere Filialen

Discounter rüstet Kühlanlagen nach

VON SEBASTIAN MANZ

Bremen. Der Discounter Netto hat zwei weitere Bremer Filialen geschlossen. Am Dienstag hatte das Unternehmen bereits die Schließung von fünf Märkten gemeldet. Nun wurde bekannt, dass noch zwei weitere Standorte vorübergehend geschlossen bleiben. Hintergrund in allen Fällen: Probleme mit der Kühlung sensibler Lebensmittel. Betroffen sind die Märkte in der Nimwegstraße (Huchting) und der Westerstraße (Neustadt).

Wie diese Zeitung vor einigen Wochen berichtete, hatte die Bremer Gesundheitsbehörde bereits im vergangenen Jahr eklatante Verstöße bei der Lebensmittelkühlung in vielen Netto-Märkten in der Hansestadt festgestellt. Auch in diesem Jahr gingen wieder zahlreiche Verbraucherbeschwerden ein.

Bei den betroffenen Standorten handelt es sich um ehemalige Plus-Märkte. Netto hatte die Discount-Kette im Jahr 2010 übernommen. Laut Gesundheitsbehörde und Verbraucherschützern weisen die meisten ehemaligen Plus-Märkte bauliche Mängel auf, die in erster Linie für die Kühlprobleme verantwortlich seien. Netto hat die betroffenen Filialen nach eigenen Angaben nun geschlossen, um nachzurüsten. Bei den meisten Märkten steht noch nicht fest, wann sie wieder eröffnet werden.

Neben den genannten Filialen sind auch die Standorte auf den Höfen, Hindenburgstraße, Bismarckstraße, Gottfried-Menkenstraße und Osterfeuerberger Ring betroffen. Letzterer öffnet am 7. Juli wieder.

NACHRICHTEN IN KÜRZE

HYBRIDSYSTEM SCHADHAFT

Erneut Rückrufaktion bei Toyota

Köln. Toyota muss schon wieder Autos wegen fehlerhafter Teile zurückrufen. Weltweit geht es um mehr als 100.000 Fahrzeuge, in Deutschland allerdings nur um 1667. Dabei handelt es sich ausschließlich um das Modell Lexus RX 400h aus dem Produktionszeitraum 24. September 2004 bis 9. August 2006. Dort kann es zu einer Überhitzung im Hybridsystem kommen. Das japanische Unternehmen erklärt die Häufung von Rückrufaktionen mit größerer Akribie bei der Suche nach Fehlern. Ausgangspunkt sei die Debatte um angeblich klemmende Gaspedale in den USA gewesen. Weltweit betrifft die Rückrufaktion 61.362 Fahrzeuge vom Typ Lexus RX 400h und 49.986 Toyota Highlander HV. Die Überprüfung des Bauteils dauert laut Toyota nur etwa zehn Minuten, eine Reparatur etwa vier Stunden.

71,2 MILLIONEN PASSAGIERE

Ryanair belegt Spitzenplatz

Dublin. Die irische Billig-Airline Ryanair hat weltweit die meisten Passagiere. In der aktuellen Rangliste der Internationalen Lufttransportvereinigung (IATA) wurden bei Ryanair im vergangenen Jahr 71,2 Millionen Fluggäste ausgewiesen, teilte Ryanair gestern mit. Mit gehöriem Abstand folgt Lufthansa mit 44,4 Millionen Passagieren auf Platz zwei. Dahinter rangieren Easyjet, Air France, Emirates und British Airways. Seit März 2007 fliegt Ryanair auch Bremen an. Vor sechs Wochen wurde der 60-millionste Fluggast begrüßt. Im aktuellen Flugplan werden 18 Ziele angesteuert.

ITALIEN WILL MILLIARDEN SPAREN

Berlusconi plant Sparpaket

Rom. Um nicht auch in den Sog der europäischen Schuldenkrise zu geraten, plant die italienische Regierung von Ministerpräsident Silvio Berlusconi ein milliardenschweres Sparpaket. Nach Medienberichten sollen in den kommenden Jahren 47 Milliarden Euro eingespart werden. Die Details lägen jedoch noch nicht vor, berichten italienische Medien. Am Donnerstag solle der Plan offiziell vorgestellt werden. Italien gehört mit Spanien zu den EU-Ländern, die nach Irland, Portugal und Griechenland als Kandidaten für den EU-Schuldensumpf gehandelt werden. Hohe Schulden bei strukturellen Defiziten und niedrigem Wachstum machen das Land angreifbar. Nach Griechenland hat Italien den zweithöchsten Schuldenstand in der Euro-Zone.

PRODUKTIONSZUWACHS

Japans Wirtschaft erholt sich

Tokio. Japans Industrieproduktion hat sich nach dem Katastrophen-Einbruch der vergangenen Monate wieder erholt. Wie die Regierung gestern bekannt gab, stieg der Ausstoß im Mai um saisonbereinigt 5,7 Prozent im Vergleich zum Vormonat. Damit beschleunigte sich der Aufwärtstrend: Im April hatte der Anstieg lediglich 1,6 Prozent betragen. Im März war die Produktion infolge des Erdbebens und Tsunamis vom 11. März um beispiellose 15,5 Prozent eingebrochen. Viele Fertigungsstätten waren durch die Katastrophe zerstört und Lieferketten unterbrochen worden. Die Industrie erwartet auch für die Monate Juni und Juli einen weiteren Anstieg um 5,3 Prozent beziehungsweise 0,5 Prozent, hieß es gestern in der Regierungsmitteilung.