



Senat der Freien und Hansestadt Hamburg  
Personalamt

# **blickpunkt personal**

Aktuelles, Aktivitäten, Ansichten

**4/2003**

---

## Editorial

### Das dritte Personalforum - in Zeiten von Stabilität und Veränderungen

Liebe Leserinnen und Leser,

in diesem Jahr fand das Personalforum zum dritten Mal statt. Nicht nur die große Nachfrage und die vielen Teilnehmerinnen und Teilnehmer, sondern auch die vielen Diskussionen am Rande zeigen uns, dass sich diese Veranstaltungsform bei den „Personalern“ der Hamburger Verwaltung fest etabliert hat.

„Kultur der Veränderung“ hat Prof. Dr. Kruse seinen Eingangsvortrag genannt und hat damit auch implizit die Situation in der Hamburger Verwaltung beschrieben. Personalierer werden mehr und mehr zu Veränderungsbegleitern. Das heißt durch Beratung, Erarbeitung von kreativen und zielführenden Vorschlägen sowie durch Instrumente, die wir zur Verfügung stellen. Was das Ziel dieser Unterstützung sein kann, hat Prof. Dr. Kruse eindrucksvoll als „Balance zwischen Instabilität und Stabilität“ beschrieben: In Zeiten großer Veränderungen und damit verbundener Verunsicherung, z.B. bei Organisationsveränderungen, neuen Kooperationen und bei Privatisierungen brauchen wir ebenso stabilisierende wie aufbruchorientierte Elemente. Dazu gehören z.B. Wertschätzung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, klare und transparente Zielvereinbarungen sowie Verfahren, Mitarbeitergespräche, Leitbilder, Werte und Visionen - die gesamte Palette eines modernen Personalmanagements. Für die Personalierer lässt sich daraus eine Vielzahl von Anforderungen ableiten, z.B.:

- Wir unterstützen die Behörden bei ihren Reorganisationsprozessen - die immer auch personalrelevante (Rechts-) Fragen beinhalten, die kompetent beantwortet werden müssen.
- Wir sind Ansprechpartner für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und begleiten sie auf ihrem individuellen Weg der Veränderung durch Beratung, Qualifizierung und durch das Projekt „Interner Arbeitsmarkt (PIA)“.
- Wir sind aber auch diejenigen, die durch ihre Angebote die „Balance“ im Blick behalten: Fragen nach Leit- und Zielbildern haben z.B. das Ziel, Orientierungspunkte zu fixieren und Identifikationsmöglichkeiten anzubieten. Dies geschieht z.B. durch die Wertediskussion, die wir im Zu-

sammenhang mit der notwendigen Reform des Beurteilungswesens anstoßen. Beurteilungskriterien zeigen, welche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wir für die Bewältigung der Zukunft brauchen. Menschen, die Initiative mitbringen, die kooperativ und dienstleistungsorientiert sind, die Konflikte austragen und wertschätzend mit den

Menschen in ihrer Umgebung umgehen. Und wir müssen uns selbst fragen, was wir dafür in unserem direkten Umfeld leisten können. Akzeptieren wir tatsächlich die Querdenker? Und gehen wir selbst dienstleistungsorientiert mit den Fragen und Anforderungen um, die an uns herangetragen werden?

So hat der Vortrag von Prof. Dr. Kruse gewissermaßen einen Bogen gespannt über die Themen des Forums und gleichzeitig die von ihm eingeforderte „Faszination“ eindrucksvoll am eigenen Beispiel gezeigt.

Neben dieser Neuerung eines Eröffnungsvortrags haben wir auf dem Personalforum als bewährte Elemente

- in Plenumsvorträgen aktuelle tarif- und beamtenrechtliche Entwicklungen aufgegriffen,
- im Rahmen von zehn Vorträgen über aktuelle Themen diskutiert und
- an zehn Ständen Informationsmaterial angeboten und Fragen beantwortet.

Den Inhalt der Vorträge und das, was an den Ständen gezeigt wurde, finden Sie kurz zusammengefasst auf den folgenden Seiten. Viel Spaß beim Nachlesen und Nachdenken!

Ihr



Dr. Volker Bonorden  
Leiter des Personalamtes

---

## Plenumsvorträge

### Von best practice zu next practice? Erfolgsprinzipien der Veränderung in Unternehmen

Prof. Dr. Peter Kruse, nextpractice GmbH

#### **Die Kultur der Veränderung**

**Regelbruch als Chance: Nur wenn Unternehmen bereit sind, Instabilität als Prinzip zu akzeptieren, haben sie an vernetzten Märkten Erfolg.**

Die Welt ist im Wandel. Viele Menschen schauen irritiert auf ein globales System, das eine Vernetzungsdichte und Komplexität erreicht hat, die an das menschliche Gehirn erinnert. Der Unternehmer kann auf bewährte Muster setzen und untergehen oder aber Veränderung als Grundprinzip des Lebens begreifen. Es gibt eine beliebte Metapher für die Aufgabe eines Unternehmers: Die des Kapitäns, der sein Schiff entlang einer Küste steuert, die wir



Referent: Prof. Dr. Kruse

Markt nennen. Damit das Schiff sicher ankommt, muss der Kapitän Standort und Ziel kennen, er braucht Navigationsinstrumente und das Wissen um Himmelsrichtungen und Meeresströmungen. Doch was ist, wenn wir zu unbekanntem Kontinenten aufbrechen, keine Koordinaten Sicherheit geben können, das Meer unberechenbar ist? Der Mensch zieht in der Regel das bekannte Elend dem unbekanntem Risiko vor. Das ist das Problem, in dem sich die Wirtschaft heute befindet. Am Markt herrscht schlechte Sicht, raues Wetter und heimische Ufer sind längst verlassen, Verunsicherung und Angst sind die Folgen einer Entwicklung, an deren Anfang wir erst stehen. Die Notwendigkeit, sich auf diese Veränderungsdynamik einzulassen, steht allerdings in Widerspruch zu Beharrungstendenzen in vielen Bereichen. In einer stabilen Marktlage kann es ausreichen, die drei Grundfähigkeiten eines Kapitäns zu besitzen - Routenplanung, Positionspeilung und Schiffbeherrschung. Die meisten Unternehmen sind aber in einer anderen Lage: Dynamik und Instabilität bestimmen ihren Handlungsrahmen. Sie wissen nicht, wohin die Reise geht. Sichere Navigation ist unmöglich.

Was würde ein Mensch sehen, der die Welt heute aus großer Distanz betrachtet? Wahrscheinlich würde er vermuten, dass die Menschheit zurzeit ein einziges, riesiges Projekt verfolgt: die Vernetzung. Wir erleben eine Explosion der Kommunikation. Mobiltelefon und PC erlauben uns Informationsaustausch jederzeit und überall. Heute schon ist die Vernetzungsdichte im Internet nur um den Faktor zehn kleiner als jene des menschlichen Gehirns. Ein ethischer Diskurs, ob auch sein darf, was sein kann, findet nicht statt. Beruhigung ist daher nicht zu erwarten.

#### **Rasante Geschwindigkeit**

Eine stetig steigende Veränderungsgeschwindigkeit und eine enorme Komplexität ist der Preis, den wir für diese Entwicklung zahlen. Denn überall, wo Vernetzung zunimmt, steigt auch die Komplexität der Lösungen. Unternehmen werden in den nächsten Jahren von ihren Kunden vergoldet werden, wenn sie Alltagskomplexität reduzieren. Außerdem wächst mit der Komplexität der Vernetzung die Zahl der Rückkopplungseffekte. Und je größer die Zahl der Rückkopplungen in einem System ist, desto höher die Eigendynamik. Für die Märkte bedeutet das, dass der Margendruck enorm ansteigt. Kunden können Preise sofort im Internet vergleichen. Erfolg und Misserfolg werden exponential, die Volatilität nimmt immer mehr zu. Kleine Unternehmen können in kurzer Zeit groß und große eben so schnell klein werden. Branchengrenzen weichen auf. Konkurrenz entsteht, wo man sie vorher nicht erahnt hätte, Unterhaltungselektronik- und Automobilhersteller gründen Banken, Versandhändler und Drogerien verkaufen Autos. Die Kundenbindung nimmt ab, wenn der Wettbewerber nur einen Mausklick entfernt ist. Der Kunde entscheidet zunehmend nach dem Preis eines Produkts: „Geiz ist geil“. Die Beschränkung auf das einfache Kaufkriterium verringert die Komplexität. Oder es zählen Gefühle. Gekauft wird, was gut tut: „Man gönnt sich ja sonst nichts“. Gewinner sind Billiganbieter und diejenigen, die - wie starke Marken - einen emotionalen Reiz bieten. Wie können Unternehmen mit dem Wettbewerbs- und Innovationsdruck umgehen? Die meisten Firmen begehen immer wieder den gleichen Fehler: Sie versuchen weiterzumachen wie bisher, nur schneller und besser. Dahinter steckt ein urmensch-

liches Verhalten: Wenn wir Erfolg mit einem Handlungsmuster haben, wird dieses Muster so lang als möglich beibehalten. Gerade das aber ist der erste Schritt zum Misserfolg. Unzählige Male haben die olympischen Hochspringer der fünfziger und sechziger Jahre versucht, mit den bewährten Sprungtechniken den bestehenden Rekord zu übertrumpfen. Und sind gescheitert.

Erst als 1968 Richard Fosbury auf die Idee kam, rückwärts über die Latte zu springen, öffneten sich neue Leistungshorizonte.

In hochkomplexen, instabilen Marktsituationen gelangen die „Best Practices“ schnell an ihre Grenzen. Das ist der Punkt, an dem es einen Fosbury braucht, der etwas Neues wagt: den Schritt von der Best Practice' zur „Next Practice“. Fosbury nutzte die Chancen, die nach den Sandkästen die Sprungkissen den Hochspringern boten. Zugleich wusste er aber, was es hieß, mit den alten Gewohnheiten zu brechen: Erst wurde er belächelt, dann drohte ihm die Disqualifizierung. Die Leute liebten ihn nicht für seine Innovation. Das Erfinden von Fosbury-Flops kann man jedoch nicht befehlen.

Wenn ein Unternehmer versucht, Innovation in den Zielvereinbarungen zu verankern, ist das genau so absurd wie die Aufforderung: Sei jetzt bitte spontan! Wie bekommen wir also den Wechsel hin? Wie gestalten wir Musteränderungen in einer komplexen und dynamischen Welt?

Was wir brauchen ist eine Kultur der Veränderung. Es gilt zu erkennen, dass Veränderung ein Grundprinzip des Lebens ist. Ebenso wie Sicherheit ist auch Kreativität ein Urbedürfnis des Menschen, Leben ist Balance zwischen Stabilität und Instabilität. Das Management von Instabilität stellt andere Anforderungen als das Management von Stabilität. Damit ihn jemand auf der Fahrt ins Ungewisse begleitet, hat der Kapitän drei Möglichkeiten: Entweder umgibt er sich ausschließlich mit Menschen, denen der ständige Wechsel Spaß macht. Allerdings ist das gefährlich, weil es Instabilität zum Prinzip macht, und dauerhafte Instabilität ein System genau so zerstört wie dauerhafte Stabilität. Oder der Unternehmer setzt auf das Prinzip Angst. Menschen, die Angst haben, bewegen sich schneller - kreativer werden sie nicht unbedingt. Im Gegenteil: In ihrer Furcht klammern sie sich an das Bekannte.

### **Faszination für Veränderung**

Der wirklich wirksame Weg ist, Faszination für Veränderung zu erzeugen. Dazu gehört, Instabilität zu akzeptieren und den Umgang mit Unsicherheit zu trainieren. In Innovationsprozessen ist die Toleranz von Instabilität wichtiger als Intelligenz. Risikobereitschaft ist eine der Voraussetzungen für erfolgreichen Wandel. Jedem sollte aber bewusst sein, dass Änderung immer mit Schmerz und vorübergehenden Leistungs-

einbrüchen verbunden ist. Als Trost bleibt: in einer sich ständig verändernden Umwelt ist das Risiko der Stabilität deutlich höher als das der Instabilität. Es macht Sinn, wenn Unternehmen mehr auf die Kreativität der eigenen Mannschaft vertrauen als auf fertige Konzepte. Unternehmen, in denen alle vorhandenen Kompetenzen zu einem Netzwerk verschmelzen, sind für die Komplexität und Geschwindigkeit globaler Märkte gerüstet. Das heißt nicht, sich dem Chaos hinzugeben und ökonomisches Roulette zu spielen.

Die Führungspersönlichkeiten, die alles zum Besten richten, wird es in Zukunft nicht mehr geben.

Aber mit offenem Informationsaustausch über Hierarchien, Bereichs- oder Unternehmensgrenzen hinweg steigt die Chance, Antworten auf die neuen Herausforderungen zu finden. Diese Netzwerkintelligenz kommt nur zustande, wenn alle Beteiligten eine gemeinsame Ausrichtung haben und maximale Transparenz zulassen. Denn ebenso wie der Regelbruch einen Aufbruch zu neuen Ufern auslösen kann, braucht der Mensch in instabilen Phasen stabilisierende Elemente - Regeln, Werte, Identität.

Die Unternehmen haben die Aufgabe immer wieder die Balance zu finden zwischen der marktgetriebenen Instabilität und verantwortungsvoll gesetzten stabilisierenden Faktoren.

Wenn wir es uns zum Ziel machen, die Menschen in intelligenten Netzwerken zu verbinden, Kooperation über Standardisierung zu erleichtern, Vertrauen über Offenheit und Ehrlichkeit zu fördern, ist Zukunftsfähigkeit keine Illusion.

Uns fehlt es nicht an Kompetenz, sondern an der Bereitschaft, das Wagnis miteinander einzugehen. Mit einer gemeinsamen Vision, geteilten Werten und einer starken Identität ist es möglich, Menschen dazu zu motivieren, mit auf die Reise zu neuen Kontinenten zu kommen.

**Professor Dr. Peter Kruse** ist Unternehmer und Berater. Nach dem Studium der Psychologie, Biologie und Medizin hat er sich viele Jahre mit der Erforschung von Selbstorganisationsprozessen im Gehirn beschäftigt. Er lehrt an der Universität Bremen Allgemeine und Organisationspsychologie. Mit seiner Unternehmensberatung „next-practice“ hat er sich auf Veränderungsprozesse und intelligente Netzwerke spezialisiert.

Mit freundlicher Genehmigung der MARKANT Handels und Service GmbH.

### **nextpractice - das Unternehmen**

Das Bremer Methoden- und Beratungsunternehmen nextpractice ist im Jahr 2000 entstanden, aus dem Zusammenschluss der Neuhimmel Unternehmensberatung GmbH und der n.e.t.z. software partner GmbH. Das nextpractice-Team besteht mittlerweile aus über 40 Personen, im Kern aus Psychologen und Informatikern.

Diese Mischung aus psychologischer Kompetenz und IT-Know How ist Programm. Denn im Unterschied zu herkömmlichem Consulting gibt nextpractice keine konzeptorientierte Beratung. Die nextpractice-Stützen die Unternehmen dabei, ihre Kompetenz aufzudecken und nutzbar zu machen und Lösungen für anstehende Aufgaben zu entwickeln.

Die nextpractice GmbH arbeitet mit Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen zusammen: DaimlerChrysler HypoVereinsbank, Metro AG, Otto Versand, RWE, ThyssenKrupp, das Gottlieb-Duttweiler-Institut, die Universität St. Gallen und viele mehr setzen die nextpractice-Verfahren in ihren Unternehmen und Organisationen ein. Bearbeitet werden in erster Linie Fragestellungen aus Themenfeldern der Personalentwicklung, der Organisationsentwicklung und des Marketings.

## **Stand: H: Das Methoden- und Beratungsunternehmen nextpractice - Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten**

nextpractice GmbH

Den Auftakt zum Dritten Personalforum bildete nextpractice-Gründer Prof. Dr. Peter Kruse mit seinem Vortrag „Von best practice zu next practice? Erfolgsprinzipien der Veränderung im Unternehmen.“ Wie spannend das Thema Veränderung für die Hamburger Personaler ist, wurde schnell deutlich. Über eine Stunde verfolgten die Zuhörer gebannt seine Ausführungen und ließen sich von Kruses Begeisterung anstecken. „Das war wie ein Feuerwerk“, fasste Dr. Volker Bonorden anschließend seine Eindrücke zusammen.

Für viele der Zuhörer führte der Weg aus dem Vortragssaal direkt zum Informationsstand der nextpractice GmbH. Hier wurden Managementwerkzeuge vorgestellt, die Kruses wissenschaftlichen und theoretischen Ansätze in die unternehmerische Praxis umsetzen. Im Wesentlichen ging es dabei um die Basisverfahren nextexpertizer und nextmoderator. Beide erfüllen zentrale Anforderungen für das Management von Veränderung:

- Transparenz der Einstellungen und Bewertungen
- frühzeitiges involvieren möglichst aller betroffenen Personen.

Das Interview- und Analyseverfahren **nextexpertizer** ist ein offenes Verfahren, bei dem sich die Befragten völlig frei äußern können. Dennoch sind die Antworten quantifizierbar wie bei einer Fragebogen-Methode. Mit dem Verfahren werden auch intuitive Einstellungen und emotionale Bewertungen, die so genannten weichen Faktoren, messbar. Der Kontext kann dabei frei gewählt werden. nextexpertizer eignet sich für Strategieentwicklungen ebenso wie für Kulturanalysen und Mitarbeiterbefragungen. Interviews von bis zu 300 Personen können dabei miteinander in Beziehung gesetzt und ausgewertet werden.

**nextmoderator** ist ein Moderationstool, das es gestattet, Gruppen nahezu beliebiger Größe zu einem sozialen Gehirn zu verbinden. Gearbeitet wird an vernetzten Laptops, wodurch alle Beiträge sofort allen zur Verfügung stehen, ohne jedoch den Absender zu nennen. Per Mausclick können die Eingaben bewertet werden. Auf diese Weise entsteht eine Ideenbörse, bei der die gesamte Intelligenz der Gruppe genutzt wird. Sämtliche Erfahrungen der Teilnehmer kommen zum Tragen, so dass sich schnell die wirklich wichtigen Ideen herauskristallisieren.

„Die Anwendungsmöglichkeiten dieser Methoden sind beeindruckend“, sagte Dr. Eva-Maria Thoene-Wille vom Bereich Zentrale Personaldienste. Neben vielen anderen informierte sie sich ausführlich am nextpractice-Stand. Dr. Eva-Maria Thoene-Wille begleitet seit knapp zwei Jahren die Umstrukturierung einer Abteilung des Personalamtes in einen Landesbetrieb. Dabei seien Transparenz und Beteiligung stets von großer Bedeutung. Thoene-Wille: „Der Vortrag von Peter Kruse hat meine Erfahrungen absolut bestätigt und mich sehr neugierig auf die praktische Umsetzung gemacht.“

**Weitere Informationen** erhalten Sie bei der nextpractice GmbH, Außer der Schleifmühle 67, 28203 Bremen, Tel. (0421) 33 55 88 0 oder unter [www.nextpractice.de](http://www.nextpractice.de).