


# ZUKUNFT VON FÜHRUNG – KOMPETENT, KOLLEKTIV ODER KATASTROPHAL?

#### NEXTPRACTICE

*Das Methoden- und Beratungsunternehmen nextpractice um Prof. Dr. Peter Kruse hat einen eigenständigen Beratungsansatz und software-gestützte Methoden entwickelt, die Unternehmen und Institutionen dabei unterstützen, komplexe Zusammenhänge zu verstehen und kollektive Intelligenz zu nutzen. Die Tätigkeitsfelder von nextpractice reichen von der methodengestützten, strategischen Unternehmensberatung über die Gestaltung von kulturellen Entwicklungsprozessen bis hin zu Analysen im Bereich der Markt-, Trend- und Gesellschaftsforschung.*





Prof. Dr. Peter Kruse ist Gründer und Ideengeber von nextpractice. Er beschäftigt sich über 15 Jahre als Wissenschaftler auf der Schnittfläche von Neurophysiologie und Experimentalpsychologie mit der Komplexitätsverarbeitung in intelligenten Netzwerken. Anfang der 90er Jahre reorganisierte er das Management einer familieneigenen Produktionsfirma und gründete eine Unternehmensberatung mit Schwerpunkt auf Anwendung und praxisnaher Übertragung von Selbstorganisationskonzepten auf unternehmerische Fragestellungen. Mit einem eigenständigen Change-Management-Ansatz und mitreißenden Impulsvorträgen sorgte er als Berater jahrelang im In- und Ausland für Aufsehen.

2005 bezeichnete die „Computerwoche“ den zahlreich ausgezeichneten Vordenker als „Deutschlands Change-Management-Papst“. 2009 wählte ihn das „Personalmagazin“ zum wiederholten Male in die Liste der „40 führenden Köpfe im Personalwesen“. 2010 sprach „Netzwerkexperte“ Peter Kruse unter anderen in der Enquete Kommission für „Internet und digitale Gesellschaft“ im Deutschen Bundestag. Heute liegt sein Fokus in erster Linie auf der Analyse von Veränderungen in Markt und Gesellschaft sowie deren Umsetzung in nachhaltig erfolgreiches unternehmerisches Handeln.

# ZUKUNFT VON FÜHRUNG – KOMPETENT, KOLLEKTIV ODER KATASTROPHAL?

*Interview mit Prof. Dr. Peter Kruse  
we-magazine, September 2013*

Warum kommt  
Führung gegenwärtig  
solch eine große  
Bedeutung zu?

Das ist ein Ergebnis einer Kettenreaktion deren Ausgangspunkt die gewaltige Erhöhung der Vernetzungsdichte der letzten Jahren ist. Es sind Nicht-Linearitäten entstanden, die Unvorhersagbarkeiten verstärken und die Komplexität im System erhöhen. Daher sind Entscheidungen heute viel schwerer zu begründen und zu treffen.

**Entscheidungsträger, Führungskräfte geraten in eine KOMPLEXITÄTSFALLE.**

Was vor Jahren auf den Märkten mit der Internetrevolution begann – schon 1999 sprach man im Cluetrain-Manifesto davon, das Märkte zu Gesprächen werden – hat heute die Führungsetagen erreicht. Die Explosion der Vernetzung hat einen Tsunami ausgelöst, der nun alle Bereiche unternehmerischen Handelns erfasst. In den Märkten begonnen, hat sich dieser Veränderungsprozess logischerweise in PR und Marketing fortgesetzt, von da aus eroberte es in die interne Kommunikation. Enterprise 2.0 war die logische Folge. Dann erreichte der Tsunami die Unternehmenskultur. Und nun endet er bei Führung.

Was wir zurzeit in den Unternehmen erleben, ist die Verschiebung von Machtstrukturen – genau wie in den Märkten. Die Nachfrager werden stärker. Die Stellung der klassischen Führungskraft verändert sich extrem. Wir haben eine Situation, in der Führung sich einfach fragen muss, **was bitte schön ist in dieser neuen Welt der Mehrwert von Führung?** Der Mehrwert, den Führung aufgrund ihrer Entscheidungskompetenz hatte, ist nicht mehr der gleiche.

**KOMPLEXITÄTSFALLE –**  
*was meinen sie damit?*

Die informatorische Grundlage, auf der ich als Führungskraft meine Entscheidungen treffe, wandert immer weiter weg von den Wirkungen, die ich erzeuge. Die Nicht-Linearität in den Systemen und die damit einhergehende Unsicherheit und Komplexität entzieht alten Führungsmodellen ihre Wirkungskraft. **Die sicherheitsgebende Funktion von Führung ist ausser Kraft gesetzt.** In den Netzwerken (nicht-lineare Systeme) – in denen oft kleine Ereignisse große Wirkung erzielen – steht die Führungskraft mehr denn je vor der Frage, wie sie ihre Entscheidung begründen soll. Das ist nicht ganz einfach.

LINEARE  
SYSTEMDYNAMIK

PARADIGMENWECHSEL  
BEI GUTER FÜHRUNG?



NICHTLINEARE  
SYSTEMDYNAMIK

Ausrichtung des  
Handelns durch  
Zieldefinition

**VERFÜGUNGSWISSEN**  
Welche Handlungs-  
strategien sind effektiv  
und effizient?

Führungskraft als Planer  
erfolgreicher  
Umsetzungsprozesse

## 1. KOMPLEXITÄTSFALLE

Reduktion von  
Komplexität durch  
Mustererkennung

**ORIENTIERUNGSWISSEN**  
Welche Rahmen-  
bedingungen sind  
bedeutsam und wichtig

Führungskraft als Partner  
für Kontext klärende  
Reflexionen

*Das heißt die Entscheidungsträger verlieren ihre „individuelle“ Entscheidungsmacht und sie sollten sich ihrer Meinung nach hin zu ihrem Netzwerk wenden – und dadurch letztendlich Macht abgeben?*

Wir befinden uns – wenn wir dem Quantenphysiker Hans-Peter Dürr folgen – in der Übergangsphase von einer Form des Wissens, die mir hilft beim Handeln, zu einer Form des Wissens, die mir hilft zu Verstehen, was die Rahmenbedingungen meines Handelns sind. Es geht heute mehr um Orientierungswissen und es geht nicht mehr so sehr um Verfügungswissen. Das sind zwei verschiedene Formen von Wissen und wir wandeln im Moment von der einen zur anderen.

Ja das ist, wenn man so will, eine zweite Konsequenz, die aus dieser Vernetzungsdynamik entsteht. Wenn ich mich als Entscheidungsträger in dieser Komplexitätsfalle befinde, muss ich mich fragen, wie löse ich das Problem. Die erste Form, es zu lösen ist immer individuelle Intuition; ich versuche Muster zu bilden. In dem Moment, in dem ich die Muster verstehe, kann ich Komplexität verlustfrei reduzieren und habe eine relativ stabile Entscheidungsgrundlage. Nur in einer Welt, die in diesem Umfang Komplexitäten erzeugt, gelangt das individuelle Gehirn, selbst wenn es intuitiv vorgeht, durchaus an die Grenze seiner Leistungsfähigkeit. Und dann sind wir bei der Frage, wie begründe ich meine Entscheidungen denn nun? Ich kann meine Entscheidungen nicht mehr rational begründen und vielleicht nicht einmal mehr intuitiv. Was kommt dann?

Und genau hier greift der Begriff des Kollektiven. Gibt es eine Möglichkeit über die gemeinschaftliche Form des Reflektierens und Nachdenkens, Musterbildungen zu schaffen, die mich als Führungskraft in die Lage versetzen, Entscheidungen sauber zu treffen. **Das heißt, daß gerade auch auf der Seite der Lösungsfindung Vernetzung notwendig wird.** Die individuelle Intelligenz reicht nicht mehr aus, ich brauche die kollektive Intelligenz, ich brauche das Netzwerk.

Eigentlich folgen wir damit Ashby's Gedanken: in einer komplexen Welt brauchen wir eine komplexe Antwort. Und wenn wir diese Vernetzung auch auf der Seite der Lösungsfindung betreiben, dann resultiert daraus logischerweise eine Verschiebung von Macht.

LINEARE  
SYSTEMDYNAMIK

PARADIGMENWECHSEL  
BEI GUTER FÜHRUNG?



NICHTLINEARE  
SYSTEMDYNAMIK

Gestaltungsmacht  
wird über Strukturen  
definiert

Gestaltungsmacht  
wird über Resonanz  
verliehen

### HIERARCHIE

Wohin soll das System  
auf Dauer gesteuert  
werden

## 2. MACHTVERLAGERUNG

### AUTONOMIE

Wohin entwickelt sich  
die Eigendynamik  
des Systems?

Führungskraft als Vordenker  
und verantwortliche  
Kontrollinstanz

Führungskraft als  
Teilnehmer und als Impuls-  
geber in Netzwerken

LINEARE  
SYSTEMDYNAMIK

PARADIGMENWECHSEL  
BEI GUTER FÜHRUNG?



NICHTLINEARE  
SYSTEMDYNAMIK

Arbeitsverhältnis  
als Sicherheit  
gebender Identitätsanker

Arbeitsverhältnis als  
Passage im lebenslangen  
Lernweg

### LOYALITÄT

Wer begünstigt  
langfristige persönliche  
Bindung?

## 3. KERNSCHMELZE

### ATTRAKTIVITÄT

Was macht das  
gemeinsame  
Handeln sinnvoll?

Führungskraft als Vorbild  
gebende Autorität

Führungskraft als  
Entwicklung begleitender  
Coach



*Vernetzung impliziert Kooperation anstelle von Wettbewerb. Kooperation löst Grenzen auf. Was passiert in solch einem System dann mit dem Identifikationskern einer Firma?*

Als Führungskraft bestimme ich zwar immer noch wo es am Ende lang geht, aber ich bin nicht mehr der, der diese Entscheidungswege alleine trifft. Ich bin darauf angewiesen, andere einzubeziehen. Und wenn man die Vernetzung dann sehr weit treibt, wie das im Web 2.0 der Fall war, dann merkt man, dass Entscheidungsbeteiligung nicht nur eine Goodwill-Aktion von Führung ist, sondern dann übernimmt das Netzwerk die Macht. Denn dann ist nicht mehr derjenige mächtig, der in der Hierarchie oben steht, sondern der, der im Netzwerk Bedeutung bekommt. Das heißt, dann ist es nicht mehr der Sender, der etwas bedeutungsvoll macht, sondern der Empfänger. Und dann haben wir tatsächlich das, was wir im Netz erlebt haben und noch erleben, eine grundsätzliche Machtverschiebung vom Anbieter zum Nachfrager. Diese Entwicklung ist in den Märkten ganz deutlich gewesen und sie jetzt zunehmend über Enterprise 2.0 und andere Kommunikationsstrukturen in den Firmen statt und führt zu einer gravierenden Änderung der Kultur. Und damit, wenn man so will, in der nächsten Stufe zu einer Infragestellung von Führung.

Wir erleben aktuell eine Verschiebung dessen, was Stabilität gibt. Früher entstand Stabilität über Identifikationen, das heißt, ich habe mich identifiziert mit einer Struktur, ich bin Mitarbeiter dieser Firma. Einmal Daimler-Benz, immer Daimler-Benz. Mit der zunehmenden Vernetzung werden wir feststellen, dass diese nicht bei den Systemgrenzen (= Unternehmensgrenzen) aufhört. Sie geht über die Systemgrenzen hinaus, die Systemdefinition verändert sich, sie wird größer.

**Kooperation ist heute die Gewinnerstrategie.** Und Unternehmen praktizieren sie. Sie kooperieren über Firmengrenzen hinweg, vernetzen sich – vertikal und horizontal. Und wenn das der Fall ist, dann kann man sicher vorhersagen, dass so etwas wie eine Kernschmelze stattfinden wird. Der Identitätskern einer Firma, das mit dem die Mitarbeiter sich identifiziert haben, verliert deutlich an tragender Kraft.

Die Menschen fragen sich heute nicht mehr, ist er/sie eine interessante Führungsfigur, der ich folgen kann, oder, ist das eine interessante Firma, in der ich mich wohl fühle. Nein, die Menschen fragen sich, was im Moment für sie sinnvoll ist, wo erzielen sie Resonanz.

**Die Menschen werden sehr viel wechselbereiter.** Sie denken nicht

1. KOMPLEXITÄTSFALLE

2. MACHTVERLAGERUNG

3. KERNSCHMELZE

Vernetzung in und zwischen Unternehmen als Antwort auf explodierende Komplexität

Rückgang der Identität stiftenden Kraft von Strukturen als Folge der Vernetzung

*Es ist also eine richtige Reaktionskette, die da abläuft ...*

mehr so sehr in Karriereschritten innerhalb einer Unternehmensstruktur, sie denken vielmehr in individuellen Lernwegen. Sie überlegen, wie sie ihren Lernweg mit anderen zusammen im Netzwerk maximal gestalten können und damit werden sie, wenn sie etwas Kompetentes anzubieten haben, sehr schnell wechselbereit sein.

Die Unternehmen sind mehr denn je gefordert immer wieder Matchingprozesse herzustellen: passt dieser Mitarbeiter wirklich gut zu uns und was muss ich als Firma tun, um für interessante Arbeitnehmer attraktiv zu sein. Das heißt auch hier erleben wir eine Machtverschiebung und es bedarf der ständigen Notwendigkeit, sich um den Sinn dessen, was man tut, neu Gedanken zu machen. Wir können sicher sein, daß Corporate Governance oder Corporate Social Responsibility weit mehr werden als nur ein Feigenblatt oder ein nice-to-have. Solche Konzepte werden ganz zentral, weil die Menschen, die so individuell sinnsuchend unterwegs sind, sehr, sehr genau hinschauen, wem sie sich anschließen, mit wem sie sich verbinden. Sie sind nicht mehr alleine auf der Suche nach Stabilität.

Ja. Die Erhöhung der Vernetzungsdichte führt zu Nicht-Linearitäten und zu einer Explosion von Komplexität. Das bringt Manager in die Komplexitätsfalle. Auf der einen Seite ist die Nicht-Planbarkeit und auf der anderen Seite diese enorme Komplexität; wir überblicken das Ganze nicht mehr. In der Folge bricht für Führungskräfte die Entscheidungsgrundlage weg. Ein erster Weg aus diesem Dilemma herauszukommen, ist der Versuch, individuell die Entscheidungsgrundlage intuitiv zu generieren. Aber es stellt sich berechtigterweise die Frage: kann ich über das Kollektiv ein Mehrwert gewinnen? Kann ich sozusagen über Beteiligungen, darüber dass andere zusammen mit mir diskutieren, einen Mehrwert gewinnen, eine bessere Entscheidungsgrundlage schaffen? Im Klartext heißt das, dass die Vernetzung eine logische Konsequenz ist, um der Komplexitätsfalle zu entfliehen. Und wenn wir auch auf der Entscheidungsfindungsseite stärker vernetzen, dann entsteht die bereits beschriebene Machtverschiebung, die zwangsläufig mit den Netzen einhergeht: der Anbieter verliert an Bedeutung, der Nachfrager gewinnt. Wir haben das bereits in den Märkten beobachtet, jetzt passiert es auch in den Unternehmen. Doch

## 1. KOMPLEXITÄTSFALLE

Führung über Zieldefinition und strategische Steuerung verliert an Praxisrelevanz

## 2. MACHTVERLAGERUNG

Die spontane Eigendynamik der Netzwerke erzwingt eine radikale Demokratisierung

## 3. KERNSCHMELZE

Strukturelle Grenzen werden immer weniger wichtig für die persönliche Identitätsbildung

## ZUKUNFT DER FÜHRUNG?

These:

Die Veränderung der Systemdynamik erzwingt einen Paradigmenwechsel bei guter Führung.

damit noch nicht genug. Denn die Vernetzung geht weiter, sie geht über die Unternehmensgrenzen hinaus und dann kommen wir in die Situation der „Kernschmelze“, das sich die Identitätskerne der Unternehmen langsam auflösen. Der einzelne Netzwerkteilnehmer ist mehr über sein Sinnempfinden angekoppelt als über eine strukturelle Zugehörigkeit.

Das alles hat viel mit Führung zu tun. **Ich glaube wir müssen uns in der Führung neu aufstellen.** Wir stehen vor einem Paradigmenwechsel, der getrieben wird durch die Veränderung, die wir in der Welt sozusagen erlebt haben in den letzten Jahren. Und wann immer ein solcher Paradigmenwechsel stattfindet, muss man sich fragen, lassen wir ihn von alleine passieren oder machen wir es so, wie Thomas Kuhn es vorhergesagt hat: es müssen erst die Vertreter des alten Paradigma sterben.

Mein Wunsch wäre es, dass wir es etwas intelligenter miteinander machen und das als gemeinschaftliche Aufgabe uns vor die Flinte nehmen.



Andreas Greve  
Geschäftsführer  
nextpractice GmbH  
Schuppen 2  
Hoerneckestr. 25-31  
D-28217 Bremen

Tel. +49 (0)421 - 33558 - 80  
Mob. +49 (0)172 - 44 00 444  
Fax +49 (0)421 - 33558 - 30

[a.greve@nextpractice.de](mailto:a.greve@nextpractice.de)  
[www.nextpractice.de](http://www.nextpractice.de)