

„Die Macht wechselt vom Anbieter auf die Nachfrager“

Soziale Netzwerke. Peter Kruse, Zukunftsforscher und Organisationspsychologe, über die Macht der neuen Medien und wie sie Gesellschaft und Hochschule grundlegend verändern.

Demonstranten in Ägypten mobilisierten sich über Twitter und Facebook. Wikileaks erschüttert mit immer neuen Enthüllungen die internationale Politik. Gesellschaftliche Herausforderungen werden in ihren Auswirkungen immer komplexer und zugleich globaler. Was verändert sich da eigentlich?

Wir erleben eine grundlegende Änderung der weltweiten Kommunikationssysteme. In den 90er-Jahren haben wir vor allem die Vernetzungsdichte in der Welt erhöht, uns daran berauscht, Zugang zu immer mehr Informationen und Kontakt zu immer mehr Menschen zu erhalten. Dem folgte eine sprunghafte Zunahme der Bereitschaft, sich selbst mit vielfältigen Beiträgen im Netz einzubringen. Der „Zugangs-Boom“ mündete im „Beteiligungs-Boom“. Jetzt hat mit den sozialen Netzwerken des Web 2.0 die Spontanaktivität im Internet dramatisch zugenommen. Millionen wollen eigene Spuren im Netz hinterlassen und selbst etwas verändern. Im Internet bildet sich ein Interaktionsraum, in dem aus dem Stand heraus neue Koalitionen aktivierbar werden. Gruppierungen und Szenen werden immer dichter miteinander verkoppelt. In Deutschland haben

Schnelligkeit und Intensität, mit der sich die Stuttgart-21-Gegner organisiert haben, gezeigt, welche Wirkungen so möglich werden.

Es entstehen Rückkoppelungseffekte, die ganze Gesellschaften verändern.

Ja, wir haben systemische Voraussetzungen für sich selbst verstärkende Dynamiken geschaffen: hohe Vernetzungsdichte, viele spontan aktive Netzwerkknoten und jede Menge positive Rückkoppelungseffekte. So können sich auch „Hypes“ optimal entwickeln. Die Retweet-Funktion bei Twitter und der „I like it“-Button von Facebook machen es leicht, Informationen immer wieder ins System zurückzuspeisen. Dem sozialen Gehirn „Internet“ steht jetzt ein funktionierendes Kurzzeitgedächtnis zur Verfügung, eine wichtige Voraussetzung für organisiertes Verhalten im Netz. Die Lust an der aktiven Gestaltung von Meinung, der Drang zur praktischen Umsetzung von politischen Zielen nimmt zu. Jenseits von Partei und Lobbyismus bilden sich Interessensgemeinschaften, die beeindruckend in der Lage sind, demokratisch relevante Mehrheiten zu akquirieren. >







Fotos: Standout.de

„Wir erleben eine Repolitisierung der Bürger.“

Peter Kruse

ren. Die ausgelösten Effekte sind in ihrer Dimension für bestehende Machtstrukturen irritierend und schwer vorhersehbar. Wir erleben eine Repolitisierung der Bürger.

Sie sagen, die Steuerbarkeit von gesellschaftlichen Prozessen gehe zurück. Wie könnten Politiker, Unternehmer oder Hochschulmanager darauf reagieren?

Der Echtzeitdatenstrom des Internets ist eine Erkenntnisquelle, deren eigentlicher Wert gerade erst entdeckt wird. Insbesondere Google ist sich bewusst, dass das Verständnis gesellschaftlicher Ordnungsbildungsprozesse über die Analyse der Datenströme im Internet für Entscheidungsträger immer wichtiger wird. Die explodierende Komplexität macht es unmöglich, über relevante Themen wie Gesundheit, Arbeit, Bildung „von oben herab“ zu entscheiden – oder wie Heiner Geißler es als Schlichter bei Stuttgart 21 formulierte: „Die Zeit der Basta-Politik ist vorbei.“ Institutionen, die sich den Diskursen und Wertemustern der direkt Betroffenen nicht öffnen, werden mit traditionell geplanten und vermittelten Reformvorhaben zunehmend Schiffbruch erleiden. Das heißt, Parteien, Unternehmen oder Bildungsinstitutionen werden ihren gewohnten Einfluss nur noch dort ausüben können, wo es ihnen gelingt, die Menschen zu aktivieren. Nur wer selbst Teil der Dynamik wird, hat eine Chance, die Themen zu treffen, die resonanzfähig sind. Wer nicht „mitschwingt“, wird abgehängt. So gesehen wechselt die Macht vom Anbieter auf den Nachfrager. Das ist radikal.

Woran machen Sie diesen Wandel in der akademischen Welt fest?

Als Hochschullehrer zum Beispiel stehen Sie nun nicht nur im Vergleich mit den Kollegen vor Ort, sondern letztlich im Wettbewerb mit den besten Vortragenden der Welt. Internationale Plattformen wie TED.org legen da die Latte hoch. Wer da noch glaubt, Lehre als „Nebensache“ abhandeln zu können, hat den Kampf um die besten Studenten schnell verloren. Denn das Internet garantiert eines auf jeden Fall: Transparenz. Die Attraktivität von Lehre und Lehrenden wird die Universitäten in Zukunft also mindestens so sehr beschäftigen wie ihre wissenschaftliche Reputation und ihre Attraktivität für Drittmittelgeber. Der *war for talents* hat in der Wirtschaft längst begonnen und die großen Unternehmen sind sich darüber im Klaren, dass die Generation, die mit dem Potenzial der sozialen Netzwerke groß geworden ist, sich sehr bewusst aussuchen wird, zu welchem Arbeitgeber sie gehen wird. Für die Wahl der Universität wird das noch viel stärker gelten.

Sie kritisieren Hochschulen als hierarchische „Anstalten“. Sind wir davon nicht schon entfernt?

Die Druckverteilung in der universitären Hierarchie erscheint immer noch kontraproduktiv. Insbesondere der wissenschaftliche Nachwuchs steht sowohl ökonomisch als auch inhaltlich extrem stark unter Dampf. Ist das wirklich sinnvoll? Während meiner Zeit an der Universität wurden viele Stellen im Mit-

telbau gestrichen und die finanzielle Unterausstattung von Entwicklungspositionen entwickelte sich bedenklich – bis heute. Unter solchen Bedingungen entsteht schnell ein Klima der Anpasstheit. Man versucht, möglichst stromlinienförmig und in Bestzeit seine Qualifizierungsschritte zu absolvieren. Das begünstigt eine Führungskultur, in der die längst überfällige Ordinarienherrlichkeit durchaus weiterhin fröhliche Urstände feiern kann.

Also doch mehr Marktmechanismen in das Bildungssystem initiieren?

Ja und nein. Es besteht die Gefahr, dass man eine Einführung von Marktmechanismen mit der konsequenten Ausrichtung auf Effizienz gleichsetzt. Da werden dann Modelle übertragen, die bei Unternehmen inzwischen schon wieder „aus der Mode“ sind. Viele Firmen entwickeln neue Steuerungsgrößen und Erfolgskriterien, die der gestiegenen Komplexität der Märkte Rechnung tragen. Der Schwerpunkt relevanter „Messgrößen“ verlagert sich immer mehr auf Kreativität und Innovation. Vielleicht macht es also Sinn, dass die Universitäten hier eine Phase überspringen und gemeinsam mit der Wirtschaft an der Entwicklung neuer Organisationsprinzipien arbeiten, die den geänderten Erfordernissen einer vernetzten Welt gerecht werden. Best-Practice-Beispiele von gestern sind jedenfalls oft genug ein schlechter Ratgeber – auch wenn sie ihren Mehrwert durchaus überzeugend darzustellen wissen. Die bloße Anwendung von Patentrezepten wird der aktuellen Dynamik einfach nicht mehr gerecht.

Jetzt entwickelt sich aber gerade ein neuer Berufszweig des „Hochschulmanagers“.

Den Wunsch der Hochschulen nach kompetenter Unterstützung organisatorischer Abläufe ist natürlich nachvollziehbar – geht es etwa darum, die Institution Universität durch hinreichende Irritation wachzurütteln, mag selbst der klassische Managementansatz hilfreich sein. Kommen aber zu viele klassisch ausgebildete Manager an die Hochschule, befürchte ich eine Entwicklung, die für Hochschulen ungeeignet ist. Eine Universität ist weder eine Lernfabrik noch die Entwicklungsabteilung eines Konzerns. Studierende sind weder Kunden noch Mitarbeiter. Im Bildungsbereich haben Metaphern, die rein auf Optimierung ausgerichtet sind, prinzipiell nur eine geringe Gültigkeit. Eigentlich gehören die Universitäten an die Spitze einer Bewegung, welche Organisationsformen und Kulturmuster entwickelt, die geeignet sind, die Leistungsfähigkeit von Hierarchien mit der Offenheit und Kreativität von Netzwerken zu verbinden. ■

INTERVIEW: TIMUR DIEHN



Zur Person

Peter Kruse

Im Internet gilt der Netzwerk-Experte und Organisationspsychologe Peter Kruse vielen als Vordenker. Zwischen 1976 und 1981 studierte er in Münster und Bremen Psychologie, Biologie und Humanmedizin. 1984 promovierte er im Bereich der Experimentalpsychologie als Stipendiat der Hochbegabtenförderung der Studienstiftung des deutschen Volkes mit summa cum laude. Als Wissenschaftler beschäftigte er sich über 15 Jahre lang mit Organisationsprozessen im menschlichen Gehirn sowie Komplexitätsverarbeitung in intelligenten Netzwerken – und lieferte damit wichtige Grundlagen für das Verstehen von neuen Kommunikationsformen wie *social media* und Web 2.0. Heute ist Kruse Honorarprofessor für Allgemeine und Organisationspsychologie an der Universität Bremen. Daneben leitet er eine Unternehmensberatung, die sich auf die Förderung und Nutzung kollektiver Intelligenz zur Professionalisierung von Unternehmen spezialisiert hat.