

LIVESTREAM DNAdigital

DNAdigital im Gespräch Peter Kruse

Mitte Januar empfangen wir Professor Peter Kruse zum Interview. Auch wenn Kruse mit seiner „Wortgewalt“ die Zuschauer und uns vor Ort vor eine große Herausforderung stellte, so kam dennoch ein sehr spannendes Interview zustande. Die Themen kreisten um intelligente Netzwerke, ihre Funktionsweise im Unternehmen, die Unternehmenskultur sowie die zentrale DNAdigital-Frage: Was können CEOs von Digital Natives lernen und umgekehrt? Einer der Höhepunkte des Interviews war die direkte Ansprache an Frau Merkel!



Peter Kruse



Ulrike Reinhard

Credits: Willms Buhse, Jens Mühlner, Alexander Rausch

tags: schwarmintelligenz, netzwerkbildung, unkontrollierbare_dynamik, wertesysteme, merkel, kulturbildung, bedeutungsräume, kollektive_intelligenz

DNAdigital: Herr Professor Kruse, in einem Telefonat sagten Sie diese Woche, dass die Komplexität, die auf Gesellschaft, auf Unternehmen, auf Schulen und Universitäten zukommt, so hoch ist, dass wir eigentlich keine Lösung mehr haben, um auf sie zu reagieren und sinnvolle Entscheidungen zu treffen.

Peter Kruse: Es ist eigentlich noch schlimmer. Wir haben nicht nur keine Lösung. Das wäre nicht das Problem, sondern es fehlen uns bereits die Werkzeuge, um Lösungen zu gestalten. Das heißt die Frage ist, wie können wir überhaupt noch zu Lösungen kommen? Wir stehen vor hochkomplexen Situationen. Die Menschen müssen sich auf eine Menge von Informationen einlassen, die nicht mehr kontextuell gebunden ist. Und Information, die sich aus dem Kontext löst, ist schwer nachvollziehbar, da keine Assoziationen gegeben sind, die die Mehrdeutigkeit verringern. Das heißt, wenn ich mich als Einzelperson mit diesen Dingen auseinandersetze, habe ich nur in Grenzen die Möglichkeit, zugrunde liegende Muster zu erkennen und zu klaren Entscheidungen zu kommen. Ich habe einen unendlichen Teppich von Informationen vor mir und frage mich: Was kann ich noch damit anfangen? Wie kann ich die Komplexität sinnvoll verringern? Und das eigentliche Problem, das ich mit zunehmender Komplexität habe, ist, dass die Entscheidungsmechanismen, die wir anwenden, dieser Komplexität entsprechen sollten. Im Moment merke ich jedoch, dass die Entscheider zumindest in den Firmen und auch in der Politik an die Grenzen ihrer persönlichen Verständnismöglichkeit stoßen.

DNAdigital: Was heißt das?

Peter Kruse: Das heißt schlicht und ergreifend, dass es wenig Sinn macht, heute noch auf den großen Einzelnen zu warten, der uns sagt, wo die Reise langgeht. Wir werden zwar immer noch die Tendenz haben, danach zu suchen, aber wir müssen gleichzeitig darüber nachdenken, wie wir kollektive Intelligenz so einsetzen – und ich meine nicht Schwarmintelligenz, dass sich das Wissen und die Fähigkeiten Einzelner in Netzwerken zu einer übergeordneten Musterbildung verknüpfen. Daran sollten wir gemeinsam arbeiten, denn fertige Lösungen hierfür gibt es noch nicht.

DNAdigital: Die Unterscheidung der Schwarmintelligenz von der kollektiven Intelligenz wird entscheidend sein ...

Peter Kruse: Das ist tatsächlich wesentlich! Schwarmintelligenz ist im Prinzip eine Form der Selbstorganisation, bei der relativ unintelligente einzelne Elemente sich über Regelwerke zu übergreifender Ordnungsbildung vereinen. Und wenn ich

mir vorstelle, ich reduziere Menschen, in deren Gehirn jede Zelle schon so etwas ist wie ein intelligentes Ganzes, auf regelgeleitetes Verhalten, das dann in der Summe zu Ordnungsmustern führt, dann wäre das eine traurige Verkürzung. Das heißt, wir haben es bei Netzwerken mit Menschen, mit hochintelligenten einzelnen Elementen zu tun, die über Interaktion und Deliberation zu unglaublichen Komplexitäten in der Lage sind. Wenn man den Menschen auf Schwarmintelligenz reduziert, ist es schon begeisternd, wenn sich eine Gruppe ohne Ankündigung und Choreographie selbstständig im Kreis bewegt. Na Klasse! Das ist wirklich eine optimistisch stimmende Leistungsfähigkeit! Schwarmverhalten ist für sich genommen eben nur eine sehr einfache Stufe kollektiver Intelligenz.

DNAdigital: Aber wir haben auch Schwarmphänomene ...

Peter Kruse: Wir haben Schwarmphänomene, weil Menschen sich in sozialen Kontexten natürlich auch verhalten können wie meinetwegen Staaten bildende Insekten. Aber das ist nicht unbedingt die höchste Stufe, derer wir fähig sind. Wir können uns natürlich reduzieren auf regelgeleitetes Verhalten und wenn wir das tun, dann kommt vielleicht so etwas wie eine „LaOla-Welle“ dabei raus oder sonst ein einfaches gruppendynamisches Selbstorganisationsphänomen. Aber ich würde die Fähigkeit zur kollektiven Intelligenzleistung ungern auf eine „LaOla-Welle“ reduzieren.

DNAdigital: Was heißt denn das konkret für Unternehmen? Und für die Digital Natives? Und für beide in Kombination?

Peter Kruse: Für Unternehmen heißt das erst mal, dass sie sich überhaupt auf Netzwerkbildung einlassen sollten. Und glauben Sie mir, sich auf Netzwerkbildung einzulassen, ist nicht in erster Linie eine Frage von Technologie. Es ist vielmehr eine Frage der Kultur, die einen Erlaubnisraum für nicht hierarchische Kommunikationsformen gibt oder nicht. Wenn Sie ein Netzwerk haben, dann treten die top-down-Beeinflussungen in den Hintergrund. Man arbeitet weniger über die Linie. Macht ist nicht mehr gekoppelt an den Besitz von Information. Dann muss man sich einlassen auf unkontrollierte, ja sogar unkontrollierbare Dynamik. Und da sehe ich bei Unternehmen tatsächlich noch ein Problem. Das Einführen der Technologie ist leicht. Aber wo immer sie eine Netzwerkorganisation installieren greifen sie implizit die Linie an. Und wo immer sie die Linie angreifen, sind mächtige Gegenreaktionen zu erwarten. Das heißt, wie bereit sind die Unternehmenskulturen heute bereits, sich ungesteuerten horizontalen Austauschprozessen zu öffnen? Wie bereit sind die Kulturen und deren tragende Persönlichkeiten, sich auf

das Risiko der Selbstorganisation einzulassen? Denn genau daran hapert es. Man müsste sich darauf einlassen, dass permanent Interaktionen und Kräfte zur Wirkung kommen, die sich nicht nach den Organisationsmustern der Hierarchie richten. Das kann zur Folge haben, dass ein Beteiligter im Netzwerk für eine kleine Phase der Zeit wichtiger wird als der Vorstandsvorsitzende. Damit müssten die Verantwortlichen im Unternehmen dann leben. Wenn Führungskräfte der Meinung sind, beim Einsatz von Social Software ginge es nur um ein neues Kommunikationsmedium, das der Linie zur Verfügung steht, dann haben sie nicht verstanden, was Netzwerke sind.

DNAdigital: Sie hatten auf der Scope_o8 ein wunderschönes Bild gezeichnet. Sie sagten, dass die Unternehmen am marktfähigsten sind, die am besten zwischen Netzwerk und Hierarchie reibungslos wechseln. Was heißt das für Enterprise 2.0?

Peter Kruse: Das heißt – so glaube ich, dass wir zwischen Phasen unseres Handelns unterscheiden sollten. Wenn ich angewiesen bin auf Invention, also auf das Erfinden, das kreative Hervorbringen von Ideen, dann schalte ich in meinen persönlichen Kontexten immer auf eine eher gleichberechtigte Netzwerkfunktion. Weil ich genau weiß, dass die Masse der Anregungen, die aus dem Netzwerk entstehen, in der Betrachtung zu Musterbildungen zu führen. Sind aus der Menge der Impulse Ideen entstanden, dann habe ich zuerst das Problem, die richtige herauszufiltern. Und das ist kein einfaches Problem. Besonders dann, wenn man viele Menschen in einem Netzwerk zulässt! Dann entstehen eben auch sehr viele Ideen. Welches davon ist dann die Richtige? Welche Idee verspricht Erfolg? Nehmen wir einmal an, die richtige Idee wäre herausgefunden, dann ist der nächste Schritt, die Umsetzung der Idee, also der Schritt von der Invention zur Innovation. Und wenn sie Innovation betreiben, müssen sie Kräfte vereinen. Das heißt, sie müssen punktgenau vorgehen und da ist hierarchisches Handeln durchaus angesagt. Man soll nicht meinen, dass Hierarchie abgelöst wird durch die Netze. Nur die Funktion wird spezifischer. Ich muss in der Lage sein, beides zu beherrschen. Wenn sie so wollen, geht es darum, Leadership-Kompetenz um weitere Facetten zu ergänzen. Die einen sind halt Digital Natives, d.h. gut in der Lage mit Netzwerken umzugehen und ich frage mich, ob sie auch die Fähigkeit haben, hierarchisch zu handeln? Sind sie in der Lage, die symbolische Funktion von Führung zu übernehmen? Ja oder nein? Im Prinzip müssen die einen lernen, was die anderen schon können und umgekehrt. Glauben sie mir, die Digital Natives sind nicht per se die Gewinner, die müssen nämlich noch gewaltig nachladen, wenn es um die symbolische Funktion von Führung, um das Nutzen und Gestalten von Hierarchie geht. Nur im Netzwerk tätig zu sein, reicht nicht. Man muss beides können.

DNAdigital: Und wie bringen sie das Ganze jetzt zusammen?

Peter Kruse: Praktisch bringen wir es dadurch zusammen, dass wir sozusagen im Individuum die Vielfalt der Kompetenzen erhöhen. Das heißt, ich muss sowohl in der Lage sein, mich bei einer Geburtstagfeier nach vorne zu stellen und würdige Worte zu sprechen, also die symbolische Funktion von Führung zu übernehmen, und mich andererseits gleichberechtigt in Netzwerke einklinken können. Das heißt, die Erhöhung des Inventars meiner Möglichkeiten ist das Ziel. Da kommt man auf das zurück, was Psychologen immer schon behauptet haben: Es gibt nicht das richtige oder das falsche Verhalten, sondern es ist wichtig, möglichst viele Wege gehen zu können. Je mehr ich die Variabilität meiner Verhaltensmöglichkeiten erhöhe, desto eher bin ich in der Lage, mich virtuos unterschiedlichen Bedingungen anzupassen. Und da sind wir alle miteinander Lernende. Da ist nicht der Eine bevorzugt und der Andere sowieso benachteiligt, sondern wir sollten uns gegenseitig anregen und begleiten. Die alten Verhaltensalternativen werden nicht wertlos, wenn es neue Formen und Modelle gibt. Wir haben nur den Möglichkeitsraum um neue Facetten erweitert. Und wenn ich sagen sollte, was ist eigentlich mein persönlicher Wunsch? Ich möchte mein Leben lang Möglichkeitsräume erhöhen. Mein zentrales ethisches Prinzip lässt sich in dem Versuch zusammenfassen, so zu handeln, dass sich für die Menschen in meiner Umgebung ständig neue Wege eröffnen. Es ist mir wichtig, die Reichhaltigkeit in den Systemen zu steigern. Ein Anspruch, dem ich hoffentlich hier und da gerecht werde. Wenn ich das mal nicht mehr zufrieden stellend schaffen sollte, dann höre ich auf. Das wäre sozusagen ein Verstoß gegen mein zentrales Wertemuster. Also die Antwort ist: Variabilität erhöhen! Und wenn Sie jetzt fragen, wann soll welche Verhaltensalternative zur Anwendung kommen, dann frage ich dagegen: Soll ich ihnen jetzt die Zukunft vorhersagen? Sie können sich nur mit ihrer Kreativität darauf einlassen, das „Wann?“ und „Was?“ selbst herauszufinden. Ich bin mir ziemlich sicher, wenn Ihnen die Verhaltensvariabilität prinzipiell zur Verfügung steht, dann wissen Sie auch, in welcher Situation sie was zu tun haben.

DNAdigital: Bedeutet dies, dass das Wertesystem einzelner Menschen entsprechend aufeinander abgestimmt sein muss, damit ein kreatives Miteinander funktioniert?

Peter Kruse: Das ist der zentrale Punkt. Die Wertesysteme, die uns tragen, unterliegen gegenwärtig einem tief greifenden Wandel. Es sieht nicht so aus, als ob wir in erster Linie technische Probleme zu lösen hätten. Die Technik greift alte Wer-

temuster an. Und die Grundsatzfrage ist: Sind wir in der Lage, Wertemuster zu schaffen, die die Variabilität, die wir brauchen, auch zulassen?

DNAdigital: Und wie schaffen wir solche angemessenen Wertemuster?

Peter Kruse: Das Erste ist immer, eine gemeinschaftliche Resonanzfläche sicher zu stellen. Auf Neudeutsch spricht man da wohl von „Alignment“. Werteresonanzen lassen sich aber nicht über Appelle herstellen. Wenn es um Werte geht, zählt nicht der Verstand ihres Gegenübers sondern sein limbisches System. Die limbischen Bewertungsmuster, die unser Entscheiden und Handeln weitgehend bestimmen, sind nicht bewusstseinspflichtig und manchmal noch nicht mal bewusstseinsfähig. Das heißt, wir stehen vor einer merkwürdigen Aufgabe. Wir müssen etwas verändern, das sich der bewussten Ansprache weitgehend entzieht. Und das Erste was wir in diesem Zusammenhang brauchen, ist Selbsterkenntnis. Mann muss sich erst einmal darüber klar werden, was die eigenen Werte sind. Ein Beispiel dazu: Wenn ihnen jemand erzählt, er sei ein geselliger Mensch, dann sollten sie erst einmal skeptisch sein. Beobachten sie ihn so häufig wie möglich in unsicheren Entscheidungssituationen, erst dann können sie sich sicher sein, ob er wirklich ein geselliger Mensch ist oder nicht. Wenn sie gemeinsam durch einen Zug gehen und feststellen, dass die Person immer von Abteil zu Abteil weitergeht, bis sie ein leeres Abteil findet, dann haben sie erste Hinweise darauf, dass die Person zwar sagt, ein geselliger Mensch zu sein, aber in ihren tief verankerten Wertemustern anders ist. Also das Erste, was wir brauchen, sind Erkenntnisse über die jeweilige limbische Prägung von Menschen. Erst dann geht es um Veränderung. Im dem nächsten Schritt kommt dem Web 2.0 eine herausragende Bedeutung zu. Die Änderung bestehender Kulturen braucht Lernräume, deren impliziertes Wertemuster von den bestehenden abweicht. Das heißt, wenn Sie Web 2.0 in einem Unternehmen einführen, machen sie das, was die Jesuiten „Exerzitien“ nennen. Sie machen Übungen, die dazu geeignet sind, Wertemuster in Bewegung zu versetzen. Und ich glaube, das empfindet jeder, der mit diesen Technologien arbeitet. Wenn man sich wirklich in seinem Alltag auf die neuen Möglichkeiten einlässt, ändert sich der Arbeitsstil und nach einiger Zeit ändern sich auch die Einstellungen und Bewertungen. So merkt man zum Beispiel, dass die Bereitschaft wächst, wesentlich mehr Informationen zuzulassen, als man rational beherrschen kann. Man lernt, assoziativ auf einer Welle zu surfen, die das eigene Fassungsvermögen klar übersteigt. Man lernt, quasi aus der Vogelperspektive, Ordnungsmuster zu erkennen.

DNAdigital: Da müssen Sie ja jetzt gerade im Paradies leben ...

Peter Kruse: Für mich würde ich das unterschreiben. Ja, ich lebe mit den neuen Informationstechniken tatsächlich wie im Paradies. Und es gibt viele andere Menschen, die das auch so sehen würden. Also zum Beispiel der Soziologe Niklas Luhmann, der würde wahrscheinlich zur Decke springen vor Freude, wenn er noch erleben könnte, was heute passiert. Als Luhmann noch lebte hat er seine ganze Denkstruktur assoziativ in einen Zettelkasten gepackt. Heute können wir solche assoziativen Zettelkästen unkompliziert mit der ganzen Welt teilen. Kennen sie beispielsweise Beats Biblionetz? Im seinem Bilblionetz ([beat.doebe.li/ bibliothek/](http://beat.doebe.li/bibliothek/)) hat Beat Döbeli Honegger von der Pädagogischen Hochschule Zentralschweiz seine Assoziationsstruktur zur Systemtheorie im Internet zur Verfügung gestellt. Sehr fundiert und wirklich hilfreich. Alles rund um das Thema Systemtheorie und Kybernetik. Absolut genial. In dem Assoziationsmuster kann man sich bewegen, wie in einem maßgeschneiderten Handschuh. Und das ist – wenn Sie so wollen – was wir als gemeinschaftliche Aufgabe haben: Wir stehen vor der Aufgabe, uns gegenseitig Dienstleistungen zur Verfügung zu stellen, über die die Menge der Informationsquanten zu Musterbildungen zusammengefügt werden, die die Komplexität ohne Informationsverlust reduzieren. Es geht nicht mehr um Einzelinformationen, denn Einzelinformationen sind entweder zu trivial oder zu anspruchsvoll. Die Macht liegt nicht mehr im Besitz von Information. Früher war es so: In der Firma waren Sie mächtig, wenn Sie die richtigen Informationen hatten, das war eine ganz einfache Sache. Und wenn Sie die Informationen taktisch zurückgehalten haben, dann konnten sie sich sogar unentbehrlich machen. Solche Machtmonopole werden heute sehr schnell geknackt. Das heißt, wir leben eigentlich in einem assoziierten Speicher, der rund um uns permanent Angebote macht und wir haben nun das Problem, daraus sinnvolle Muster heraus zu lesen. Wenn ich heute anderen etwas anbiete, dann sind es die Ergebnisse meiner persönlichen Versuche, die Ordnung in der Vielfalt zu entdecken. Solche Ordnungsmuster zu kommunizieren, halte ich für einen echten Mehrwert! Denn ich glaube, dass wir diese Komplexitätsreduktion miteinander teilen sollten. Ich bin nicht jemand, der wieder tausend kleine Wissensquanten hinzufügen möchte, sondern ich bin jemand, der auf Distanz geht und versucht, die ganzheitlichen Muster zu erkennen. Im alten China wurden die Kaiser immer mit Hauben auf dem Kopf dargestellt, von denen Perlenschnüren herabhängten, die ihnen die klare Sicht versperrten. Warum? Sie sollten nicht auf das Detail schauen können, um ihre Funktion als gesellschaftlicher Integrationsfaktor und Entscheidungsträger besser erfüllen zu können. Diese Kunst des unscharfen Blicks hat in einer hochassoziativen Welt mit einer überbordenden Menge an Teilinformationen zunehmend Konjunktur. Wenn wir glauben, ein Muster erkannt zu haben, dann ist dies das Wertvollste, das wir miteinander teilen können.

DNAdigital: Herr Professor Kruse, es gibt die erste Frage aus dem Chat. Wie kann sich eine Gruppe von der Schwarmintelligenz hin zu kollektiver Intelligenz entwickeln?

Peter Kruse: Das Schlüsselwort im Kontext kollektiver Intelligenz heißt Kulturbildung. Wenn Sie so wollen, ist Kulturbildung die selbstverständliche und daher nicht wahrgenommene Form kollektiver Intelligenz. Kulturbildung findet über Interaktion zwischen Menschen statt. Gemeinsame Deliberations- und Handlungsprozesse sind der Rohstoff der Kultur. Als soziale Lebewesen tauschen wir uns über Sprache und Verhalten aus. In entwickelten Kulturen tritt Bedeutung an die Stelle einfacher Regelwerke. Wenn wir miteinander Bedeutungsräume erzeugen, dann bleibt kollektive Intelligenz nicht auf Schwarmintelligenz beschränkt. Wenn Sie so wollen, ist der Begriff Kultur für mich fast ein Synonym für kollektive Intelligenz geworden. Wenn heute jemand von kollektiver Intelligenz redet und meint, das sei eine Erfindung der Neuzeit, die an die Entwicklung der Informationstechnologie gebunden ist, dann begeht er den Fehler, nur den Fisch zu sehen und nicht das den Fisch umgebende Wasser. Kollektive Intelligenz ist das Meer, aus dem alle Leistungen der Menschheit hervorgegangen sind. Kollektive Intelligenz nutzbar zu machen ist die ursprüngliche Aufgabe sozialer Systeme. Wir haben immer gemeinsam Lösungen erzeugt. Erst die Kultur hat uns in die Lage versetzt, in komplexen Umwelten zu überleben. Nach Jahren der Betonung des Individuellen brauchen wir heute wieder eine Rückbesinnung auf die ursprüngliche Kraft des „Wir“. Der Wettbewerb individueller Intelligenzen kommt immer mehr an seine Leistungsgrenzen. Wir merken deutlich, dass wir mit der Betonung des Einzelnen nicht mehr weiter kommen und entdecken im Moment mit großer Faszination wieder die eigentlich uralte kollektive Form von Intelligenz. Web 2.0 ist in diesem Blickwinkel ein „Turbolader“, mit dem die kollektive Intelligenz der Kulturbildung auf die nächste Ebene gehoben werden kann.

DNAdigital: Wenn ich Ihnen jetzt so zuhöre, verstehe ich eigentlich immer weniger, warum sie vor ein paar Tagen am Telefon so pessimistisch waren ...

Peter Kruse: Das hat einen sehr einfachen Grund. Kulturleistung ist gebunden an die gemeinsame Aushandlung von Bedeutung und an gegenseitiges Verstehen. Wenn ich hundert Leute miteinander in einem Netzwerk verbinde, habe ich kein Problem. Mit hundert Leuten kann ich über Deliberationsprozesse aushandeln, was Bedeutung ist. Wenn es dann tausend Leute werden, muss ich schon anfangen, nach technischer Unterstützung zu suchen. Wenn es hundert tausend Menschen sind, bleibt mit nur noch der Werkzeugkasten der Statistik. Aber was mache

ich, wenn es jeden Moment Millionen von Menschen sein können. Und im Internet sind es vielleicht sogar 20 oder 30 Millionen, die auf etwas zugreifen oder sich beteiligen. Wie kann ich bei derartigen Größenordnungen noch sicherstellen, dass die Interaktionspartner gemeinsame Bedeutungsräume miteinander teilen, die sie in die Lage versetzen zu bewerten, was sie gerade an Informationen bekommen. Das heißt, in dem Moment, wo wir eine Skalierung in derartige Größenordnungen zulassen, bekommen wir ein enormes Problem mit dem Kulturbildungsprozess, der die Voraussetzung gemeinsamer Intelligenzleistungen ist. Wir können uns zwar schnell darauf einigen, Englisch zu reden, aber die Aushandlung kultureller Konzepte ist etwas ganz anderes. Wir haben nicht das Problem der Verwendung einer gemeinsamen Sprache, sondern das Problem gemeinsam geteilter kultureller Konzepträume. Es ist die Bedeutung hinter der Sprache, die das Problem macht. Wie häufig treffe ich jemanden im Internet, um wirklich aushandeln zu können, was wir zum Beispiel gemeinsam unter einem Begriff wie Solidarität verstehen. Wir versuchen das Problem im Moment verzweifelt durch Annotationen zu lösen. Wir fügen zu den Informationsquanten, die wir austauschen, noch einen Minimalkontext hinzu, der Orientierung für die Interpretation geben soll. Aber wie viele von diesen Minimalkontexten kann ich tatsächlich jeden Tag bearbeiten, um mit anderen im Netz einen verständnisvollen Diskurs zu führen. Der Turmbau zu Babel droht diesmal nicht an verschiedenen Sprachen zu scheitern, sondern an der Unfähigkeit zur Aushandlung geteilter Bedeutungssphären. Wir haben da schlicht und ergreifend ein Massenproblem. Daher der Pessimismus, den ich im Übrigen inzwischen wohl mit vielen teile. Die Menge der Informationsangebote ist einfach zu groß. Wie versucht man für gewöhnlich, das Problem von zu viel Information im Alltag zu lösen? Man fragt andere, was sie wichtig oder unwichtig finden. Man sucht sich einfach Leute, die einem ein bisschen ähnlich sind und fragt, ob sie mal einen guten Tipp geben können, wo etwas Interessantes zu finden ist? Kommt man als eingefleischter Jazz-Fan in eine fremde Stadt und hat nicht die Zeit, sich die entsprechende Musikszene selbst zu erschließen, dann sucht man eben andere Jazz-Fans, die man fragen kann. Das ist die Sache mit den Empfehlungen. Diese Idee war die große Hoffnung auf Komplexitätsbewältigung im Internet: Empfehlungen und Social Tagging. Das Problem ist nur, im Internet gibt es so viele Leute, die prinzipiell eine Empfehlung geben können, dass die Überforderung einfach auf die nächste Ebene verlagert wird. Aus der Überforderung der Masse von Information wird die Überforderung durch die Masse von Empfehlungen. Dann steht man quasi vor einer Komplexität 2. Ordnung.

DNAdigital: Aber die kann ich ja begrenzen.

Peter Kruse: Im Prinzip ja. Aber Begrenzung durch Ausschluss ist nicht nur ein Vorteil, sondern auch ein Risiko. Wenn Sie sagen, ich suche mir die Leute aus, die maximal meinem Präferenzmuster entsprechen, ich suche meine emotionalen Zwillinge, dann lösen Sie das Problem über soziale Netzwerke. Je nachdem, wie eng sie Verbindungen knüpfen, können das natürlich einige hundert Menschen sein. Soziale Netzwerke werden zumeist nach Ähnlichkeitswahl geknüpft. Im Ergebnis entstehen Suchmuster, die einen in die immer gleichen Ecken des Netzes bringen. Es entsteht die Gefahr von Echo Chambers und geschlossenen Gruppen. Eigentlich nimmt man dem Netz damit einen Großteil seiner Intelligenz.

DNAdigital: Es sei denn, ich variiere innerhalb meines Netzwerkes und nehme mal wieder zehn, zwanzig Personen raus und füge neue dazu.

Peter Kruse: Gut, das wäre dann die Idee, dass ich mich selbst ein bisschen störe, indem ich absichtsvoll Unbekanntes dazu nehme. Die Frage bleibt, nach welchem Kriterium das Neue ausgewählt wird? Die Katze beißt sich da in den Schwanz.

DNAdigital: Ich kann ja aber Menschen auswählen, die anders denken als ich, die Gegenpole sind, andere Interessen haben ...

Peter Kruse: Ja, aber woher wissen Sie, das der andere wirklich anders ist? Woran machen sie die Andersartigkeit fest?

DNAdigital: An dem Kontext im Internet zum Beispiel.

Peter Kruse: Genau. Das heißt, Sie müssen permanent die Vielfalt des Netzes bewerten. Das Internet wird seine Potentiale zur kollektiven Intelligenz nur voll entfalten können, wenn wir das Bedeutungs- und Bewertungsproblem massenfähig lösen.

DNAdigital: Bei DNAdigital bringen wir Digital Natives mit Topentscheidern zusammen. Wir haben festgestellt, dass diese beiden Gruppen so etwas wie Brückenköpfe oder Brückenbauer brauchen. Also Menschen, die sowohl in der einen Welt zu Hause sind, als auch in der anderen. Könnte das vielleicht eine Lösung auch für das Problem sein, das Sie ansprechen? Das es einfach darum geht, Brücken zwischen verschiedenen Kultur, Netzwerken zu bauen?

Peter Kruse: Es ist sicherlich richtig, dass zunehmend die Menschen gefragt sind, die sich zwischen den Systemen zu Hause fühlen, die in der Lage sind von

einer Welt zur anderen zu wechseln, ohne ihre Identität zu verlieren. In schwer zu überschauenden Netzwerken mit hoher Diversität spielen „Superdilettanten“ eine hilfreiche Rolle.

DNAdigital: Was meinen Sie mit der Bezeichnung „Superdilettanten“?

Peter Kruse: Das sind Menschen, die von ihrer Grundausrichtung die Tendenz haben, nicht in einem Gebiet sehr in die Tiefe zu gehen, das heißt sich in einer Bedeutungssphäre zu sozialisieren, sondern die es lieben, sich in der Breite zu bewegen. Diese Menschen sind hilfreiche Übersetzer, Promotoren und Brückenbauer. Sie fungieren oft als Netzwerkknoten. Allerdings werden sie vom System schnell überlastet, weil sie eher selten sind. In der Wissenschaft erlebt man das beim Thema interdisziplinäre Zusammenarbeit. Interdisziplinäres Arbeiten ist häufig ein Lippenbekenntnis geblieben, weil sich die Akteure nicht wirklich aus ihrer Teilperspektive herausbewegen. Da fehlt es häufig sogar an der erwähnten grundlegenden Sprachfähigkeit. Die einzelnen Disziplinen reden aneinander vorbei. Man findet noch nicht mal ein gemeinsames „Wording“. Da wird dann schnell deutlich, wie wertvoll Menschen sind, die wie der Laserphysiker Hermann Haken eine theoretische Perspektive entwickeln, die über die Disziplinengrenzen hinweg Verständnismöglichkeiten eröffnen. Die von Haken entwickelte Synergetik ist eine mathematische Sprache, die auf ganz verschiedene Bereiche anwendbar ist. Und plötzlich ist Sprachfähigkeit da und der Wirtschaftswissenschaftler hat einen befruchtenden Diskurs mit einem Neurophysiologen oder einem Philosophen. Aber wie gesagt solche Meister des Grenzganges wie Herrmann Haken sind selten und am Ende hängt der Diskurs dann stark an ihrer vermittelnden Persönlichkeit. Wir brauchen einen übergreifenden Bedeutungstransfer und müssen letztlich in der Lage sein, diesen Bedeutungstransfer unabhängig von einzelnen Brückenbauern zu skalieren. Wenn wir in modernen Netzwerken denken, dann haben wir es mit sehr vielen Menschen zu tun. Kann da wirklich noch eine ausgewählte Gruppe die Verbindung leisten? Können wir die Last zum Beispiel einfach auf die Digital Natives laden? Die Digital Natives können sicherlich mit den notwendigen Tools zur Netzworlbildung umgehen, aber können sie sich auch über verschiedene Bedeutungssphären hinweg bewegen, ohne Substanz zu verlieren? Ist es nicht etwas naiv, einfach einer Gruppe junger Leute die Rolle des Wundermittels zuzuschreiben?

DNAdigital: Ja also heißt das denn, dass Sie an das Projekt DNAdigital nicht glauben?

Peter Kruse: Doch, ich glaube daran, dass das Projekt sinnvoll ist! Einen ungefilterten und angeregten Austausch zwischen Menschen zu initiieren, ist immer ein wichtiger Beitrag. Nur bei der Verantwortungsverlagerung auf Teilgruppen eines Systems werde ich immer nachdenklich. Weder einzelne noch ausgewählte Gruppen können Probleme lösen, die das ganze System betreffen. Die Zeit der Vordenker ist vorbei. Ich warte nicht mehr auf einen Obama und ich warte auch nicht auf die Digital Natives. Wir stehen vor einer kollektiven Aufgabe. Da trägt jeder Verantwortung. „Wegdelegation“ nach oben, unten oder zur Seite gilt nicht. Die neuen Informationstechnologien eröffnen unbestreitbar große, durchaus historisch zu nennende Chancen. Aber wie man diese Chancen nutzt und die Technologie sinnvoll einsetzt, um kollektive Intelligenz auf neue Ebenen zu heben, das ist eine Aufgabe unserer Gesamtkultur und nicht die Aufgabe einer Teilgruppe, die einfach nur mit dem Schicksal der späten Geburt gesegnet ist.

DNAdigital: Wir haben auf unserer Plattform eine Diskussion, in der geht es um Leadership. Es wird eine These diskutiert, die da heißt, Leadership sei ein Gut der Gruppe. Würden Sie dem zustimmen?

Peter Kruse: Nein, das kann ich nicht. Der Grund ist ganz einfach. Selbst ein so dynamisches Netzwerk wie das Gehirn ist nicht frei von Hierarchie. Im Gehirn greift das limbische System bewertend in die kortikale Dynamik ein. Nur so findet Lernen statt. Es gibt auch im Gehirn so etwas wie eine Aufgabenteilung. Selbstorganisation ist nur möglich, wenn klare Rahmenbedingungen existieren. Ohne stabilisierende Bewertung würden die Ordnungsmuster ständig driften. Was passiert, wenn Sie die Vernetzungsdichte in einem System erhöhen? Sie erzeugen immer mehr Rückkopplungseffekte. Und ein hochgradig rückgekoppeltes nichtlineares System hat die Tendenz, sich bildende Ordnungszustände immer gleich wieder aufzubrechen. Das heißt, es besteht die Gefahr, dass überhaupt keine stabilen Zustände mehr entstehen. Ein Gehirn ohne limbisches System ist gewissermaßen im psychotischen Schub, es ist sehr bewegt, aber unfähig konsistent zu handeln. Genie und Wahnsinn liegen tatsächlich nah beieinander. Das heißt, das Gehirn reduziert die komplexe Dynamik über ein Bewertungssystem, das sich lebenslang weiterentwickelt und uns erlaubt, zwischen gewollt und ungewollt, zwischen attraktiv und unangenehm zu unterscheiden. Die Arbeit dieses Systems wird uns im Normalfall nicht bewusst, nimmt aber Einfluss auf all unsere Handlungsentscheidungen. Das heißt, das limbische System ist, wenn Sie so wollen, ein System, das Komplexität reduziert und Stabilität garantiert. Und das ist auch die nicht delegierbare Aufgabe von Führung in einem Unternehmen. Solange die Mitarbeiter nicht gleichzeitig auch

die Eigentümer sind, kann das Wertesystem eines Unternehmens nicht Bottom-up verantwortet werden.

DNAdigital: Ja aber ich kann ja trotzdem dem Führer, jetzt gebrauchen wir auch ein mal dieses Wort ...

Peter Kruse: Das ist auf deutsch nicht ganz erträglich, aber immerhin.

DNAdigital: Ja, er kann ja auch in dem Moment, wo er der Gruppe Entscheidungskompetenz übergibt, trotzdem noch Lenker sein und intervenieren, wenn er sich mit der Entscheidung der Gruppe nicht wohlfühlt. Dann legt er sein Veto ein.

Peter Kruse: Das intelligente Netzwerk eines Unternehmens ist bestimmt in der Lage, eine Menge kreative Vorschläge zu machen. Ob das Ganze dann aber lebensfähig oder gewollt ist, entscheidet nicht das Netzwerk in sich. Außer – und das ist natürlich eine Option – das Netzwerk erfindet sich selbst ein limbisches System. Auf ein Unternehmen bezogen setzt das allerdings voraus, dass die Mitarbeiter auch die Kapitaleigner sind, denn nur dann kann man die Mitarbeiter in die Verantwortung nehmen. Aber so lange das Kapital außerhalb des Systems verantwortet wird – vom Aktionär, Eigner oder einer anderen Personen – müssen Sie mir erklären, wie das gehen soll. Wenn Sie nach der realen Möglichkeit egalitärer Netzwerken suchen, würde ich sagen, suchen Sie besser im politischen Raum. In einer kapitalistisch geprägten Wirtschaftsordnung ist Basisdemokratie nicht so einfach. Da wo das Volk der Souverän ist, geht das schon eher.

DNAdigital: Ist das dann die Neugeburt von Unternehmensformen wie Genossenschaften oder Partnerschaften?

Peter Kruse: Interessanterweise haben wir tatsächlich gegenwärtig einen Trend zu genossenschaftlich organisierten Verbänden. Viele Menschen, und die Digital Natives sind da absolut eingeschlossen und sogar in treibender Rolle, beginnen sich auch außerhalb der technischen Netzwerke anders zu organisieren. Sie übertragen ihre professionelle Fähigkeit im Umgang mit Netzen auf die Konstruktion ihrer privaten Lebenshorizonte und auf die Art und Weise gemeinschaftlichen Handelns. Das heißt, wir haben eine Art generellen Trend, den Netzwerkgedanken als Basisorganisationsprinzip auch im Sinne der Verantwortung neu zu definieren. Allerdings frage ich mich in diesem Zusammenhang, ob die Rechtsformen, die uns dafür heute zur Verfügung stehen, hinreichend sind. Die Genossenschaft hat eine Renaissance, weil keine Rechtsform zur Verfügung steht, die geeigneter wäre. Die Situation ist sehr

widersprüchlich. Auf der einen Seite haben wir die Wiederbelebung der genossenschaftlichen Idee und auf der anderen Seite z.B. das neue Rechtskonstrukt der Mini GmbH, die dem Einzelnen sehr einfach gestattet, ein Unternehmen aufzumachen.

DNAdigital: Aber das muss sich ja nicht unbedingt ausschließen.

Peter Kruse: Nein, das schließt sich nicht aus. Aber es wird daran deutlich, dass die Gesellschaft auf der Suche ist. Da gibt es einerseits extreme Individualstrategien, wie sie auch durch den Begriff der Ich-AG charakterisierbar sind, der ja eigentlich ein Widerspruch in sich ist. Ich bin als Person bereits ein lebensfähiges Unternehmen. Das ist die eine Entwicklung: der perfektionierte Individualismus. Und da ist andererseits die Suche nach neuen Formen der rechtsverbindlichen Zusammenarbeit im Kollektiv. Für Letzteres beginnen sich logischerweise auch die Regierungen immer stärker zu interessieren.

DNAdigital: Wenn man das weiterdenkt, müsste man sich in der Tat überlegen, ob man nicht den Netzwerken, die entstehen, auch in irgendeiner Form Rechte zukommen lässt ...

Peter Kruse: Wenn wir zum Beispiel die Open Source Entwicklung betrachten oder das Konzept der Creative Commons, dann wird deutlich, das bereits intensiv versucht wird, dem vernetzten Arbeiten neue Formen der Rechtsverbindlichkeit zu eröffnen. Die Leute merken, dass die Idee, einfach alles der Selbstregulation der Netze zu überlassen, zu kurz greift. Auf Dauer entstehen gravierende Probleme für die Innovationskraft, wenn sich die Einnahmen von der kreativen Quelle entkoppeln. Das heißt wir stehen vor der Problematik, dass wir aufpassen müssen, dass nicht eine Art „Deflationsspirale der Innovationskraft“ entsteht. Wenn alles frei zur Verfügung gestellt wird, fließen die Ressourcen nicht mehr hinreichend an den Erfinder oder Produzenten zurück, um den nächsten Zyklus der Innovation zu finanzieren. Das System beginnt zu verarmen.

DNAdigital: Eine Frage aus dem Chat: Ist Reputation die neue Währung im Netz?

Peter Kruse: Ja! Reputation ist in Netzwerken immer ein wichtiger Aspekt und so etwas wie eine Währung, die über Reichtum und Armut entscheidet. Bei allen Netzwerken, an denen ich persönlich beteiligt bin, gilt für mich das aus der Spieltheorie bekannte Prinzip „Tit for Tat“ – auf Deutsch „Wie du mir, so ich dir“: Barbieren Sie mich einmal über den Löffel, führen Sie mich einmal hinters Licht, dann sind Sie nicht mehr Bestandteil meines Netzwerkes. Im Netzwerk kontrolliere ich keine Infor-

mationsflüsse. Ich gebe jedem, was er haben will, nahezu egal, wonach er mich fragt. Aber wenn mich jemand ein einziges Mal im Rahmen meines Werteverständnisses „missbraucht“, dann bekommt er von mir nichts mehr. Das heißt, ich muss jederzeit einschätzen, ob ein Teilnehmer meines Netzwerkes noch genügend Reputation für mich hat, um alles von mir zu kriegen. Da ich ein Netzwerk niemals begrenzen möchte und ich nicht jeden jederzeit testen kann und will, gebe ich prinzipiell immer nur eine Chance. Prüfung und Überprüfung – also Mechanismen der Kontrolle – haben im Netzwerk eigentlich nichts verloren. Da bin ich völlig dagegen. Die Höchststrafe im Netzwerk ist für mich das Unterbrechen der Verbindung und Abstufen gibt es nicht, da ich sonst mit der Kontrolle völlig überfordert wäre.

DNAdigital: Herr Professor Kruse, Sie haben vorhin im Zusammenhang mit der zunehmenden Komplexität von neuen Modellen und Lösungen gesprochen, nach denen auch die Regierung fieberhaft sucht. Wie könnten diese aussehen? An was können/sollten sich Digital Natives orientieren, wenn sie ein Geschäftsmodell suchen?

Peter Kruse: Jetzt haben Sie mich völlig auf dem falschen Fuß erwischt. Bei der Frage nach wirklich innovativen Geschäftsmodellen und nach allgemein gültigen Lösungen für das in den technischen Netzen explodierende Problem der Reduktion von Komplexität muss ich passen. Es kostet mich noch immer viel Zeit überhaupt zu analysieren, was los ist. Vielleicht ist ja die gemeinsame Einsicht, in das was fehlt für sich genommen bereits ein wichtiger Schritt in die richtige Richtung. Aber seien Sie sicher, wenn ich einen wirklich revolutionären Beitrag entwickeln sollte, gehören Sie zu den ersten, denen ich es mitteile.

DNAdigital: Dazu gleich eine Anmerkung aus dem Chat: Ist die Antwort auf derlei Fragen in der Religion zu suchen?

Peter Kruse: Es ist interessant, dass das im Zusammenhang mit den Netzwerken gefragt wird! Wenn die Komplexität explodiert, dann ist es nahe liegend, Antworten auf der höchsten Systemebene zu suchen. In der menschlichen Gesellschaft ist das die Ebene der Spiritualität und der Religion. Je größer die Komplexität im Alltagshandeln wird, auf desto höhere Ebene verlagern sich die stabilisierenden Wertemuster. Das heißt, in einer Welt, die uns operational überfordert, gehen wir automatisch auf die Suche nach den höchsten denkbaren Wertesystemen. Komplexe Netzwerkdynamik erzwingt Spiritualität. Das größte Problem, das in einer hoch vernetzten Welt bestehen kann, ist der Konflikt von Wertesystemen. Nichts ist in freier Netzwerkdynamik gefährlicher als das Aufeinandertreffen sich nicht har-

monisierender Glaubenssysteme. Wenn es uns beispielsweise nicht gelingt, Islam und Christentum im Diskurs zu halten, dann kommt es zu einem fraktalen Krieg. In einem Netzwerk ist die höchste Ebene die stabilisierende. Die Wertemuster sind die zentrale ordnende Kraft und ein Konflikt inkompatibler Wertesysteme führt zur Entstehung vielfältiger, sich nicht mehr zu einer klaren Frontlinie verbindender Brandherde. Das passiert uns hoffentlich nicht.

Wenn ich aus dem bisher Gesagten zusammenfassende Ratschläge ableiten sollte, würde ich sagen, dass wir uns zum Ersten dringlich auf die Suche nach der Bewältigung des Semantik-Problems begeben sollten. Wir brauchen die vom Schöpfer des Internets – Tim Berners-Lee – von Anfang an geforderte automatische Form des Sprachverstehens. Zum Zweiten sollten wir alles dafür tun, die Wertesysteme in der Welt immer wieder miteinander abzugleichen und zu harmonisieren. Und zum Dritten lassen Sie uns gemeinschaftlich Rechtsformen erarbeiten, die nicht mehr länger das Individuum sondern kooperative Netzwerke zur zentralen Handlungseinheit gesellschaftlichen Handelns machen.

DNAdigital: Herr Kruse, haben wir nicht schonschlimmere Zeiten durchgestanden beziehungsweise wie schlimm sind denn die Zeiten, in denen wir gerade sind?

Peter Kruse: Die Zeiten sind überhaupt nicht schlimm. Wir haben noch nie in der Gesellschaft, auf so viele Ressourcen zugreifen können, wie im Moment. Das heißt wir sind Vertreter der wohl am besten ausgestatteten Generationen, die es je gegeben hat. Bis wir auch nur annähernd von existentieller Krise reden können, müssen noch eine Menge Abbauprozesse stattfinden. Wir sind eine extrem reiche Kultur und wir leben noch aus dem Vollen. Nur – und da muss man ganz ehrlich sein – sind wir im Moment allerdings heftig dabei „unserer Oma ihr kleines Häuschen zu vedaddeln“. Und zwar mit großer Geschwindigkeit. Denn all das, was unser unsere Vorfahren ansparten und aufbauten, haben wir in den letzten Jahren nicht in intelligente Entwicklung, sondern in privaten Konsum und persönliche Sicherheit investiert. Schauen Sie sich unser Bildungssystem an – wirklich bemitleidenswert und ein Desaster! Im Zuge der Konjunkturprogramme werden die Schulen mit neuen Heizungen ausgestattet und die Bausubstanz wird saniert, aber man denkt nicht über neue Pädagogikkonzepte nach oder darüber, wie man das Lernklima über die Teilhabe an Netzwerken weiter befruchten kann. Im Kampf um die Ressourcen haben wir den Bereich der Ausbildung lange sträflich vernachlässigt. Auf welchen Reichtum können wir denn auf Dauer zurückgreifen, wenn nicht auf die Kreativität unserer Menschen?

DNAdigital: Stellen Sie sich vor, Angela Merkel säße hier jetzt auf dem heißen Stuhl.

Peter Kruse: Wollen Sie mich jetzt wütend machen?

DNAdigital: Neben dem Thema Bildung, was würden Sie ihr denn noch sagen?

Peter Kruse: Hör doch bitte auf, in erster Linie in Machtstrukturen zu denken. Ist das machbar? Hör doch auf, alle Leute, die ein bisschen intelligenter sind als Du, aus dem Spielfeld zu drängen. Haben wir dieses Kohl-Prinzip nicht eigentlich schon längst hinter uns? Ist das wirklich notwendig, es immer zu wiederholen; immer wieder der Meinung zu sein, man müsse Positionen verteidigen? Das Netzwerk schenkt einem jede Position, wenn die Kompetenz stimmt. Und es wird auf Dauer jedem die Position nehmen, wenn die Kompetenz fehlt. Also bitte schön, ändere Deine Wertemuster. Tu mir den Gefallen.

DNAdigital: Und wie tun wir das in Unternehmen?

Peter Kruse: Durchaus auf eine ähnliche Art. Wir brauchen tatsächlich eine Neudefinition von Leadership, denn die Kultur in einem Unternehmen wird über die Führungskräfte bestimmt! Versuchen Sie einmal, von unten gegen die Führungskräfte in einem Unternehmen eine Kulturänderung herbeizuführen. Das können Sie gerne probieren. Aber ich sage ihnen, dann rollen Köpfe. Die Frage ist nur welche. Im Internet kann man „bottom up“ arbeiten, denn das Internet ist ein Erlaubnisraum für egalitäres Handeln. In einer Firma wird man von jemandem bezahlt. Man steht auf irgendeines Menschen Payroll. Da ist der Erlaubnisraum für eine bottom up-Machtentfaltung immer begrenzt. Die Einzigen, die in der Hierarchie in der Lage sind, ungestraft botton-up-Machtentfaltung zu provozieren, sind die letzten zehn Prozent der Top-Leistungsträger. Die sind so kreativ, dass das System sagt: Du bist zwar unverschämt subversiv, aber ich ertrage und bezahle dich trotzdem. Vielleicht manchmal sogar deswegen. Das sind Menschen, die sind mehr oder weniger geschützt, weil die Firma sie braucht. Sie bekommen Freiräume zugestanden. Manchmal dürfen Sie sogar die Wertesysteme in Frage stellen. Ansonsten sind Unternehmen besonders bezogen auf Kulturentwicklung hierarchische Systeme. Die Macht definiert sich von oben nach unten – das ist so und so lange wir das Prinzip der Verantwortung gegenüber dem Kapital nicht durchbrechen, muss das auch so sein. Das heißt, wenn wir die Situation ändern wollten, müssten wir uns neue Beteiligungsmodelle ausdenken und an den Grundfesten des Systems rütteln. Noch sind wir weit von der Realisierung von Netzwerkkulturen entfernt.

DNAdigital: Und über welche Schritte kommen wir dahin?

Peter Kruse: Der erste Schritt zur Änderung von Kultur ist immer das Commitment der Führungsmannschaft. Dabei ist nicht das schnell gegebene Lippenbekenntnis gemeint, sondern das Dahinterstehen mit Überzeugung. Und dann folgt die Frage der gemeinsame Ausrichtung, des Alignments. Alle, die sich verpflichtet haben, brauchen ein gemeinsames Verständnis der vereinbarten Werte. Das ist keineswegs trivial. Es ist leicht zu sagen, dass man tolerant ist gegenüber Fehlern, oder offen für Feedback ... Aber meint man auch das Gleiche? Glauben Sie mir, das unterschiedliche Verständnis von Begriffen wie Innovation oder Offenheit hat schon viele Führungsteams an den Rand ihrer Belastbarkeit gebracht.

DNAdigital: Herr Professor Kruse gibt es vielleicht ein Fazit, das Sie den Digital Natives mitgeben möchten?

Peter Kruse: Ein eher privates Fazit vielleicht: Macht euch klar, dass wir aktuell eine grundlegende Änderung in der Definition von Kompetenz durchlaufen. Früher bedeutete Kompetenz, Wissen zu haben. Lange Zeit war es ein zentraler Vorteil, Informationen zu besitzen. Heute definiert sich Kompetenz viel mehr über die Fähigkeit, Informationen bewerten zu können. Der Zugang zu Informationen ist in den Netzwerken selbstverständlich. Aber zu wissen, welche Information wirklich bedeutungsvoll und nützlich ist, stellt ein kostbares Gut dar, wenn man in der Menge der Angebote zu ertrinken droht. Und an diesem Punkt muss ich noch kurz eine Lanze für die Führungskräfte der alten Schule brechen. Viele Führungskräfte, die ich in den letzten Jahren kennen gelernt habe, verstehen es meisterhaft, Informationen, die sie im Detail nicht überprüfen können, anhand intuitiver Kriterien und intelligenter Prüfstrategien auf ihren Wert zu checken. Sie können sehr schnell und sicher einschätzen, ob eine Information taugt oder nicht, selbst wenn sie sich in einem Gebiet nicht auskennen. Wenn ich sagen sollte, was die größte Fähigkeit ist, die ich mir für meine Kinder in Zukunft wünsche, dann ist es die Fähigkeit zu unterscheiden. Ich möchte, dass meine Kinder so gut wie möglich in der Lage sind, Informationen zu bewerten. Dafür trainiere ich sie auf jede erdenkliche Art. Mein Ratschlag an alle, die in der komplexen Dynamik globaler Netze leben und arbeiten ist also: Helft euch gegenseitig dabei, das Richtige von Unrichtigen zu unterscheiden, Sinn von Unsinn zu trennen. Heizt die Netzwerke nicht unnötig an, indem ihr jede Belanglosigkeit zu verbreiten versucht. Sorgt dafür, dass die Qualität der Beiträge so hoch wie möglich bleibt. Trivialität hat die unangenehme Eigenschaft, schnell zu wachsen. Qualität ist anstrengend. Die Netzwerke brauchen persönliche Disziplin, um nicht an sich selbst zu ersticken. In einer Welt, in der es dauernd

und unablässig simst, chattet und zwitschert, kann Wesentliches schnell im Rauschen versinken. Und einfach darauf zu hoffen, dass sich das Wesentliche im Netzwerk quasi in einem demokratischen Prozess durchsetzt, ist naiv. Ich denke, es ist eine Frage der persönlichen Ethik, sich im Umgang mit den Netzen zu disziplinieren. Wir leben in einer genialen Zeit und wir haben einzigartige Möglichkeiten. Wir können an so vielen Welten teilnehmen wie niemals zuvor. Was gestern noch ein Privileg für wenige war, ist heute für alle frei zugänglich. Und weil das so ist, haben wir die Verantwortung, mit dem Schatz, den uns die Netze eröffnen, auch angemessen umzugehen. Wer Diamanten wie Müll behandelt, der hat sie nicht verdient. Diamanten gehören auf Samtkissen. Wenn wir die Sorgfalt walten lassen, die es braucht, dann haben wir mit den Netzwerken die Möglichkeit, neue Dimensionen kollektiver Intelligenz zu erschließen. Aber dies beinhaltet leider auch die unpopuläre Aufforderung zur Disziplin im Umgang mit Worten, Fakten und Meinungsäußerungen.