



# managerSeminare

DAS WEITERBILDUNGSMAGAZIN



## Management by Meaning: Wo ist das Wozu?

Extraheft  
Norddeutschland

- ▶ Warum die Frage nach dem Sinn immer lauter gestellt wird
- ▶ Warum Führungskräfte keine Sinnstifter sein können
- ▶ Wie Unternehmen dennoch Sinn ermöglichen

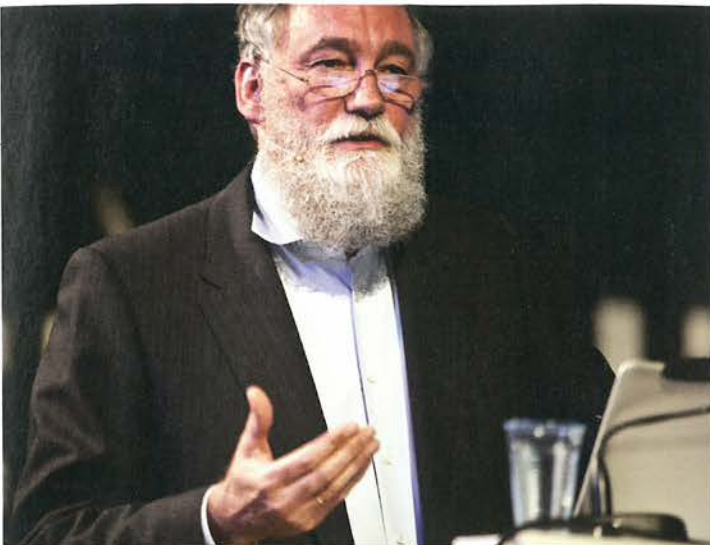
**Schlauer verkaufen:** Was die Neurowissenschaft über den Kopf des Käufers weiß

**Personalentwicklung bei adidas:** Wie der Sportartikelhersteller Arbeiten und Lernen zusammenführt

**Intelligenztests für Manager:** Neue Verfahren für die Auswahl von Führungskräften

**Seminarmarkt:** Aktuelle Weiterbildungen für Mitarbeiter und Führungskräfte

Foto: re publica/Daniel Seifert



Peter Kruse 2010 auf der republica: Für seinen Vortrag zum Thema, wie die Netzwerke Gesellschaft und Wirtschaft revolutionieren, erntete er Standing Ovationen.

Foto: BDU



Kurze Zeit später auf dem Personalberatertag des BDU: Hier entstand das Web-TV-Interview „Peter Kruse zur Revolution 2.0“, das es auch als ausführlicheres Print-Interview unter dem Titel „Ins Netz gehen ist wie auf eine Party gehen“ gibt.

Foto: Piltuegl



Peter Kruse 2013 auf der Messe Zukunft Personal: Bei der Präsentation der Studienergebnisse „Führungskultur im Wandel“ erlebten die Zuhörer Kruse in seiner Rolle als Forscher und Analytiker. Wie gewohnt fesselte er sein Publikum durch seine rhetorische Brillanz.

## Ein Vordenker ging NACHRUF AUF PETER KRUSE

■ Peter Kruse ist tot. Am 1. Juni starb der Netzwerkforscher unerwartet und plötzlich an einem Herzversagen. Nur 60 Jahre wurde er alt. Der Businesswelt hinterlässt er viele bahnbrechende Gedanken, aber auch viele offene Fragen. Ein Nachruf.

Auf Peter Kruse treffen viele Beschreibungen zu: Unternehmensberater, Netzwerkforscher, Systemtheoretiker, Redner, Neurophysiologe, Querdenker, Vordenker, Experimentalpsychologe, Analytiker ... Er war in vielen Rollen zu Hause – inhaltlich kreiste seine Arbeit jedoch immer um Ordnungsbildungsprozesse in intelligenten Netzwerken – vom Gehirn bis zum Internet.

Studiert hat Kruse Psychologie, Humanmedizin und Biologie. Seinen Abschluss machte er in Psychologie, in diesem Fach promovierte er auch. 2001 gründete er in Bremen die nextpractice GmbH, die auf die Begleitung von kulturellem Wandel sowie Trend- und Zukunftsforschung spezialisiert ist. Bis zu seinem Tod war er dort gemeinsam mit seinen Kollegen Andreas Greve und Frank Schomburg Geschäftsführer. Mit nextpractice begann Kruses Weg in die breite öffentliche Bekanntheit.

### „Stabilität ist tödlich“

2003 berichtete managerSeminare erstmals über Peter Kruse. Kruse war einer der Keynote Speaker des damaligen DGFP-Kongresses, damals noch in Wiesbaden beheimatet. Eindringlich beschrieb er die zunehmende Komplexität und Dynamik unserer Wirtschaft, in der die bloße Optimierung von Bestehendem nicht mehr ausreichte. „Die meisten Menschen, die unter Druck geraten, machen immer mehr von demselben, nur noch intensiver. Wann immer sich aber die Umwelt ändert, ist Stabilität tödlich. Sie ist weit schlimmer als Instabilität“, plädierte der Organisationspsychologe für den Mut zur Innovation, zum Prozessmusterwechsel, zu der von ihm so genannten Next Practice.

Kruse wurde ein gefragter Experte zu den Themen Musterbruch, Umgang mit Komplexität, Schwarmintelligenz. Schon damals hatte er das Thema Führung im Blick. „Führungsinstrumente wie harte Zielvereinbarungen und Controlling sind an stabile Rahmenbedingungen gebunden. Aber wenn es in der Umwelt ständig zu Veränderungen kommt, dann hilft Steuern und Regeln nicht mehr weiter, es blockiert nur“,

erklärte er in einem im November 2003 veröffentlichten Artikel in *managerSeminare* zur Führung in turbulenten Zeiten. Seine Forderungen an Führungskräfte waren deutlich: „Manager, überschätzt Euch nicht so fürchterlich. Die Intelligenz sitzt in der Peripherie. (...) Kompetenzen, die im System vorhanden sind, müssen in einer freien Dynamik miteinander arbeiten können, um so neue Lösungen hervorzu- bringen.“ Kruse schwebten integre Manager vor, die „ein sich selbst organisierendes Mitarbeiter- netzwerk mit hoher System- kompetenz und Gefühl für eine Balance zwischen Stabilität und Instabilität moderieren“ können.

### „Die grundlegende Machtverschiebung“

Für Kruses Popularität bildet das Jahr 2010 einen Meilenstein. Im April 2010 trat Kruse auf der *republica* auf, die Internetge- meinde feierte ihn mit Standing Ovations. 2010 sprach Kruse als Netzwerkexperte in der Enquete Kommission für „Internet und digitale Gesellschaft“ im Deut- schen Bundestag. In nur weni- gen Minuten erklärte er, warum das Internet die Gesellschaft durch eine grundlegende Macht- verschiebung vom Anbieter zum Nachfrager revolutioniert. Die TV-Aufzeichnung davon wurde bei YouTube mehr als 100.000 mal geklickt.

Es war aber auch das Jahr 2010, das Kruse nicht nur Ruhm, sondern auch Häme einbrachte. Im Mai erschien in der *FAZ* ein ganzseitiges Porträt über ihn. Die Headline: „Der Vollweise“, der Inhalt: ein Verriss. Kruse wurde beschrieben als Mischung aus Faust, Luther, Moses und Peepkorn. O-Ton: „Von Faust hat er den Wissensdrang, von Luther das ‚Hier stehe ich und kann nicht anders‘, von Moses das Gesetzgeberische und von

Peepkorn die Neigung, viel zu sagen, ohne dass man hinterher immer wüsste, was.“ Der Artikel trat eine Lawine an Reaktionen und Blogartikeln los. Die Schmähschrift der *FAZ* galt vielen als eine Art Retourkutsche auf Kruses Kritik an Schirmma- cher. In einem Interview hatte Kruse den *FAZ*-Herausgeber als „Zaungast“ bezeichnet, „der einer wilden Party gleichermaßen neugierig wie irritiert aus der Ferne zuschaut“. Gemeint war Schirmmachers Haltung zum Informationszeitalter.

Kruse ging mit der Kritik nach außen hin gelassen um. In einem Blog namens „What’s next?“ stellte sich der Honorar- professor für Organisationspsy- chologie den Anfeindungen: Besonnen und gepaart mit Humor schrieb er: „Im Moment lerne ich, was ich mit den Net- zen und was die Netze mit mir anfangen können ...“

### „Führungskräfte im Zwangsapparat“

Weitere Popularität erlangte Kruse durch die Studie seines Unternehmens *nextpractice* zur „Führungskultur im Wandel“. Sie ist Teil des Projektes Gute Führung, das unter dem Dach der Initiative Neue Qualität für Arbeit vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales seit 2012 gefördert wird. Rund 400 Füh- rungskräfte und 100 Mitarbei- ter wurden dafür interviewt. Die Ergebnisse der Studie hat- ten es in sich: Rund 77 Prozent der deutschen Führungskräfte haben das Gefühl, dass die Art und Weise, wie Führung in Deutschland praktiziert wird, den Anforderungen nicht ent- spricht. Nicht den heutigen. Und erst recht nicht denen in der Zukunft. „Es ist ein regel- rechter Zwangsapparat, in den sich Führungskräfte heute ein- gespannt sehen“, kommentierte

Peter Kruse die Ergebnisse in der Januar-Aus- gabe 2015 von *managerSeminare*: „Viele Füh- rungskräfte haben das Gefühl, zwischen dem ‚Mach mich reich!‘ der Aktionäre und dem ‚Mach mich glücklich!‘ der Mitarbeiter aufge- rieben zu werden.“

Kruse trieben die Ergebnisse der Studie um, er sah damit nicht nur die Führungspraxis in Frage gestellt, sondern den generellen Grund- takt unserer Gesellschaft mit ihrem Fokus auf Wachstum und dauernden Produktivitätsstei- gerungen. „Diese Gesellschaft müsste endlich ihre Hausaufgaben machen und das wichtige Thema bearbeiten: Wie wollen wir eigentlich leben?“, regte Peter Kruse in *managerSeminare* an. Dass es ihm ernst war mit dieser Frage, belegt der Nachruf seiner Partner und Mitar- beiter auf der Unternehmenshomepage. Sie berichten davon, dass Kruse in Ergänzung zu *nextpractice* ein Institut aufbauen wollte, das ein besseres Verständnis für das komplexe Mit- einander in unserer Gesellschaft schafft und Diskursprozesse für eine lebenswertere Welt initiiert. Nicht nur seine Mitarbeiter hätten ihm die Verwirklichung dieses Lebensraums gewünscht.

Nicole Bußmann ■

## Service

### mS-Artikel mit Kruse:

- ▶ **Führungskräfte über sich: Gefangen im System.** [www.managerseminare.de/MS202AR01](http://www.managerseminare.de/MS202AR01)
- ▶ **Komplexitätsmanagement: Durchblick ohne Überblick.** [www.managerseminare.de/mS187AR01](http://www.managerseminare.de/mS187AR01)
- ▶ **Enterprise 2.0: Unternehmen, öffne Dich!** [www.managerseminare.de/MS164AR06](http://www.managerseminare.de/MS164AR06)
- ▶ **Orientierung gesucht: In turbulenten Zeiten führen.** [www.managerseminare.de/MS71AR01](http://www.managerseminare.de/MS71AR01)

### mS-Interviews mit Kruse:

- ▶ Im Mai noch führte *managerSeminare* ein Interview mit Peter Kruse, zu lesen auf S. 76 im Sinn-Artikel.
- ▶ **„Die Führungsmacht ist erschüttert“.** Inter- view zu „Gute Führung“, [www.managerseminare.de/MS190AR04](http://www.managerseminare.de/MS190AR04) [www.managerseminare.tv/Video/1587](http://www.managerseminare.tv/Video/1587)
- ▶ **„Ins Netz gehen ist wie auf eine Party gehen“.** Interview zur Internetrevolution, [www.managersemi- nare.de/MS148AR05](http://www.managersemi- nare.de/MS148AR05) [www.managerseminare.tv/Video/391](http://www.managerseminare.tv/Video/391)

## Peter Kruse über den Abschied vom heroischen Sinnstifter: „Sinn wird zur Wir-Aufgabe“

**Der Leader als inspirierender Sinnstifter? Für den am 1. Juni 2015 verstorbenen Unternehmensberater Peter Kruse war dieses Modell passé. Noch im Mai 2015 hatte managerSeminare die Gelegenheit, mit dem Psychologen und Querdenker darüber zu reden, warum die Zeit der charismatischen Werte-Vordenker vorbei ist.\***

*Herr Kruse, Sie waren überzeugt vom Konzept „die Führungskraft als Sinnstifter“. Neuerdings aber distanzieren Sie sich von der Idee. Wieso?*

**Peter Kruse:** Ich halte das Konzept für überholt, weil es auf der Vorstellung beruht, dass es jemanden gibt, der anderen den Weg weisen kann: „Ich erkläre euch jetzt mal, warum wir das Ganze hier tun.“ Die Warum-Frage wird also geklärt über die Überzeugung einer Person, die mit ihrer Vision entzündet und motiviert. Das kann zwar innerhalb des Systems, das wir bisher haben, funktionieren – auch wenn es schon da nicht besonders intelligent ist –, aber es ist spätestens dann nicht mehr zukunftstauglich, wenn wir in die dritte Dimension von Veränderung gehen.

*Was meinen Sie mit dieser dritten Dimension?*

Wir bewegen uns seit Jahren durch eine Abfolge unterschiedlicher Stufen von Change. Früher, im Change erster Ordnung, ging es darum, im bestehenden System Optimierungen vorzunehmen. Dann wuchs der Veränderungsdruck. Deshalb haben wir versucht, die Dinge anders zu machen als bisher, allerdings immer noch innerhalb des Systems – Change zweiter Ordnung. Jetzt erkennen wir, dass wir das System selbst neu erfinden müssen. In einer Studie unter 400 Führungskräften, die nextpractice im vergangenen Jahr durchgeführt hat, kam heraus, dass ein Großteil der Manager die bisherige Effizienzorientierung und den starken Fokus auf Kapitalinteressen als Fehlentwicklung kritisiert. Die Führungskräfte ahnen: Es braucht einen Paradigmenwechsel,

hin zu einer anderen Form nicht nur von Führung, sondern von Wirtschaft und Gesellschaft. Dies ist die dritte Dimension von Veränderung. In der können wir nicht mehr auf das heroische Bild von Führung bauen.

*Weil kein Leader wissen kann, wie das Ergebnis aussehen soll?*

Richtig. Sinnstiftung durch einen charismatischen Vordenker ist überall dort fehl am Platz, wo wir es mit ergebnisoffenen Prozessen zu tun haben. Wir müssen uns klarmachen: Es geht darum, Werte neu auszuhandeln. Diese Form von Sinnbildung kann keiner allein übernehmen. Das ist eine Wir-Aufgabe, bei der man sich auf die Kreativität des Augenblicks und auf Iteration verlassen muss.

*Das scheint sich aber noch nicht herumgesprochen zu haben. Selbst in Firmen, die auf hohe Partizipation und flache Hierarchien setzen, sieht sich der Unternehmenschef oft als Sinnstifter.*

Es ist nicht leicht, auszuhalten, dass Sinnentfaltung Wir-Aufgabe ist, Verantwortung aber eine Ich-Aufgabe bleibt. Wir haben da ein Problem mit dem

heroischen Bild von Führung: Führungskräfte fühlen sich weiter verantwortlich – und das ist auch richtig so, weil tatsächlich jeder Einzelne verantwortlich ist. Aber Führungskräfte meinen deshalb, dass sie auch für den übergeordneten Sinnentfaltungsprozess zuständig sind, dass sie ihm eine Richtung geben müssen. Wenn dann auch noch der Begriff Charisma ins Spiel kommt, wird es richtig gefährlich.

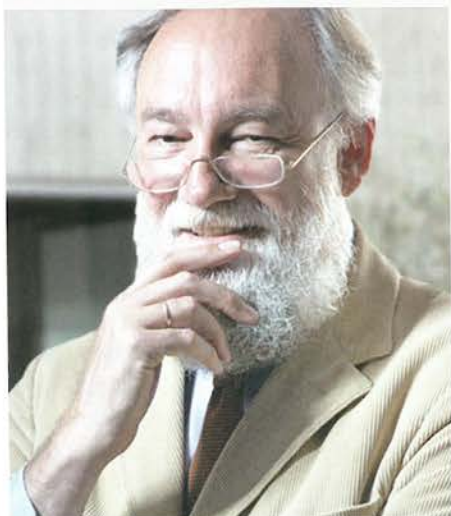
*Was ist so schlimm am charismatischen Leader?*

Zum einen liegt darin die Gefahr einer Wertediktatur, die wir in ergebnisoffenen Prozessen nicht gebrauchen können. Zum anderen wird Sinn – wenn ihn einer aus dem rendite- und effizienzorientierten System heraus definiert, in dem er sich bewegt – niemals etwas sein, das sich entfalten kann. Sinn ist dann ist nur ein Werkzeug zur Erhöhung der Motivation. Damit heben wir die Ausbeutung auf die nächste Stufe. Aber Sinn ist kein Markt-, sondern ein Kulturthema, das unabhängig vom Markt verhandelt werden muss.

*Geht das denn innerhalb der Unternehmen überhaupt, die schließlich Teil des Marktes sind?*

Es gibt Unternehmen, die diesen Versuch machen. Wenn ein Unternehmen vom Geschäftsmodell her genug Luft dazu hat – wenn es am Markt nicht über den Discount, sondern über Innovation unterwegs ist –, dann kann es gemeinsam mit dem Kunden eine Wertevereinbarung treffen, die nicht der üblichen Marktlogik folgt. Zum Beispiel die Übereinkunft: Gute Nahrungsmittel haben ihren Wert jenseits der Kampfpreise am Markt. Werden in bestimmten Märkten höhere Ebenen berührt – die gesellschaftliche oder politische Ebene – kann es durchaus notwendig werden, darüber zu verhandeln, welche Werte uns wirklich wichtig sind: Was hat Sinn, was nicht? Das ist eine Entscheidung, die wir nicht der Logik des Marktes überlassen dürfen. Wir müssen sie unabhängig davon treffen – im gemeinschaftlichen Diskurs.

Das Interview führte Sylvia Jumpertz



**Dr. Peter Kruse** (†) war Honorarprofessor für Allgemeine und Organisationspsychologie an der Universität Bremen sowie Gründer und Geschäftsführer des Methoden- und Beratungsunternehmens nextpractice GmbH in Bremen. Kontakt: office@nextpractice.de

\* Leider konnte Peter Kruse das Interview nicht mehr persönlich freigeben. Es erscheint unter freundlicher Genehmigung seines Geschäftspartners Andreas Greve.