

eigendynamischen Ordnungsbildungen. Die Iteration verdeutlicht in Veränderungsprozessen verdeckte Problemstrukturen und verschafft Zugänge zu bereits in der Systemdynamik angelegten Lösungswegen. Nach

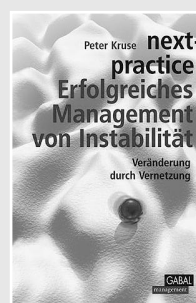
*»Management von Stabilität ist wie das Segeln an einer bekannten Küste. Management von Instabilität ist wie der Aufbruch zu unbekanntem Kontinenten«*

Darstellung der dynamischen Systemtheorie an einem Praxisbeispiel und Zusammenfassung seiner wichtigsten Thesen geht Peter Kruse darauf ein, wie Veränderungen mithilfe von Management-Werkzeugen gemessen und gefördert werden können.

»Nextexpertizer« ist ein Interviewverfahren, das mit Hilfe von PC-Software Mitarbeiterbefragungen und Strategieentwicklungsprozesse unterstützt, in dem die Befragten das Interview-Gerüst selbst mitentwickeln. Dies stellt sicher, dass Inhalt und Sprache der Befragung mit den Gewohnheiten in der Organisation übereinstimmen und dass die befragten Experten in ihren Rollen als Experten deren Lebenswelt, deren Unternehmen und deren Organisationseinheit ernst genommen werden.

»Nextmoderator« ist ein Verfahren der Online-Moderation. Überall dort, wo die alte Moderationstechnik an deren Grenzen stößt, kann mit Hilfe der Nextmoderator-Software eine rechnergestützte, simultane Moderation großer Gruppen ermöglicht werden.

Auch wenn Flip-Chart und Metaplan-Wände sich noch eine ganze Weile in Unternehmen und Organisationen halten werden, verdeutlichen die genannten Instrumente, dass Organisationen künftig mehr als je bereit sein müssen, sich immer wieder auf neue, gemeinsame Lernprozesse und Lernmethoden einzulassen. ♦



*Peter Kruse: next practice. Erfolgreiches Management von Instabilität. Gabal Verlag. 2. Auflage. Offenbach 2005. 220 Seiten. 25,90 Euro. ISBN 3-89749-439-6.*

## INTERVIEW

# »Ohne Störung keine Änderung«

*Ohne eine tragfähige Identität und ohne von allen akzeptierten Grundwerte gibt es keine Innovationen. Aber auch Instabilität ist notwendig, damit Neues entstehen kann, sagt der Bremer Trainer, Coach und Unternehmensberater Prof. Dr. Peter Kruse. Das Gespräch mit ihm für SOZIALwirtschaft führte Markus Bienecker.*

**SOZIALwirtschaft:** Herr Prof. Dr. Kruse, Ihr Buch »next practice« trägt den Untertitel »Veränderung durch Vernetzung«. Sie beschreiben, dass auf dynamische Veränderungen in Organisationen am besten mit der Bildung von Netzwerken reagiert werden kann. Wie ist dies genau zu verstehen? Können Sie dies näher erläutern?

**Peter Kruse:** Die Erhöhung der Vernetzungsdichte in Wirtschaft und Gesellschaft treibt die Komplexität und Dynamik der alltäglichen Lebensbedingungen. Angesichts der explodierenden Vielfalt und der zunehmenden Veränderungsgeschwindigkeit reicht die Intelligenz Einzelner nicht mehr aus, um adäquate Lösungen zu finden. Die Zeit der Vordenker ist vorbei. Um die Gesamtheit der vorhandenen Informationen einzubeziehen, wird es immer wichtiger, Formen kollektiver Intelligenz zu nutzen. Der

Systemtheoretiker W. Ross Ashby hat diese Forderung schon in den 1950er Jahren prägnant in einer Regel zusammengefasst: Der erfolgreiche Umgang mit komplexer Dynamik ist gebunden an ein Lösungssystem, das mindestens die gleiche Variabilität besitzt wie die Problemstellungen (»Ashby's Law«). In einer global vernetzten Welt ist die bevorzugte Organisationsform, um den Anforderungen gerecht zu werden, die Bildung von Netzwerken. Wenn sich Menschen in freier Interaktion, also weitgehend ohne hierarchische Begrenzungen, miteinander verknüpfen, entsteht eine Intelligenz, bei der das Ganze mehr ist als die Summe der Teile. Die Gestaltpsychologen haben dieses Phänomen »Übersummativität« genannt. Die Lösungen werden dabei nicht im stillen Kämmerlein erdacht, sondern sie sind das Ergebnis eines offenen und letztlich unvorhersagbaren Selbstorganisationsprozesses.

**SOZIALwirtschaft:** Teamarbeit und Rationalisierung gab es aber in den Organisationen und Unternehmen bisher bereits.

**Peter Kruse:** Bei der Realisierung des Mehrwertes der Vernetzung ist es wichtig, sich den Unterschied zu der Abschöpfung von Synergieeffekten zu vergegenwärtigen. In den letzten Jahrzehnten haben die Unternehmen sy-

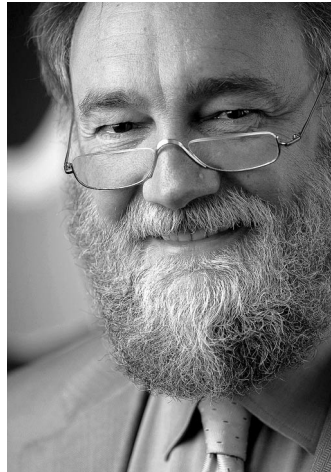
stematisch mehrere Stufen der organisatorischen Optimierung durchlaufen. Zuerst wurde die Effizienz einzelner funktionaler Einheiten erhöht. Im nächsten Schritt hat man die funktionale Trennung auf hohem Leistungsniveau aufgelöst, um weitere Potenziale durch eine übergreifende Integration entlang der Prozessketten zu heben. Schließlich wurden der Rahmen über die Unternehmensgrenzen hinaus gespannt – vom Lieferanten bis zum Endverbraucher. Die Bildung intelligenter Netzwerke ist nun nicht etwa die nächste Stufe der Synergienutzung. Netzworkebildung ist keine neue Form der Projektarbeit. Netzwerke organisieren sich nicht über Ziele und Meilensteine. Der Mehrwert der Netzwerke liegt in der Ausbildung assoziativer Kopplungen. Wenn sich Menschen über Unternehmens-, Bereichs- und Hierarchiegrenzen hinweg zum offenen Austausch von Informationen miteinander verbinden, entsteht eine Intelligenz, die in der Lage ist, die Leistungsfähigkeit indirekt zu steigern, ohne dass eine unmittelbare Ursache-Wirkungs-Relation aufgestellt werden kann. Vernetzung lässt sich nicht verordnen. Führung hat nicht die Aufgabe, Informationsflüsse zu steuern, sondern die kulturellen Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass Netzwerke entstehen können. Einen Netzwerker des Jahres zu prämiieren, ist absurd. Im Netzwerk tritt der Einzelne hinter den Erfolg des Systems zurück.

**SOZIALwirtschaft:** Welche Bedingungen braucht es, damit Netzwerke geknüpft werden können?

**Peter Kruse:** Netzworkebildung wird besonders durch drei Voraussetzungen begünstigt: sinnstiftende Identität, weitgehende Transparenz und unbegrenzte Involvierung. Da die Austauschprozesse in einem Netzwerk nicht gesteuert werden können, ist das Funktionieren mehr als in hierarchischen Organisationsformen angewiesen auf eine grundsätzliche gemeinsame Ausrichtung der Beteiligten. Ohne eine tragfähige Identität und ohne von allen akzeptierte Grundwerte sind das subjektiv empfundene Risiko und die Schwelle zur Weitergabe bedeutsamer Informationen zu hoch. Wenn einzelne Teilnehmer oder Gruppen verdeckt eigene Interessen verfolgen, entsteht Misstrauen und die spontane Austauschaktivität nimmt ab. Netzwerke sind keine auf Bestand ausgerichteten Beziehungssysteme. Wertvolle Ergebnisse entstehen nur bei hinreichender Instabilität. Für das notwendige Grundrauschen ist es wichtig, dass möglichst viele und möglichst unterschiedliche Impulse aufeinander treffen. Kreative Störung ist das Salz in der Suppe der Netzworkeintelligenz.

**SOZIALwirtschaft:** In der Gestaltung von Veränderungen unterscheiden Sie zwei Arten: Funktionsoptimierung und Prozessmusterwechsel. Der zweite Begriff beschreibt ein zentrales Prinzip in Ihrem Buch. Was ist hier die Kernaussage? Haben Sie ein Beispiel dafür?

**Peter Kruse:** Bei der Funktionsoptimierung steht die Verbesserung eines bestehenden Musters im Vordergrund – es geht um »best practice«. Wenn wir erfolgreich sind mit einer bestimmten Handlungsweise, schüttet das Gehirn Belohnungshormone aus. Wir versuchen, einfach so weiter zu machen, wie bisher. Irgendwann erreicht jedes Muster aber das Ende der in ihm steckenden Leistungsmöglichkeiten. An diesem Sättigungspunkt geht es nicht mehr darum, das Gleiche besser zu machen, sondern darum, es ganz anders zu versuchen. Erst der Prozessmuster-



*Peter Kruse ist geschäftsführender Gesellschafter der »nextpractice GmbH« in Bremen und Honorarprofessor für Allgemeine und Organisationspsychologie an der Universität Bremen. Nach Studien der Psychologie, Biologie und Humanmedizin promovierte er 1984 im Bereich der Experimentalpsychologie*

*als Stipendiat der Hochbegabtenförderung der Studienstiftung des deutschen Volkes mit summa cum laude. Gegenwärtig ist er bei verschiedenen Managementinstituten und internationalen Unternehmen als Trainer, Coach und Berater tätig. Der Schwerpunkt von Peter Kruses beratenden Arbeit liegt in der Anwendung und praxisnahen Übertragung von Selbstorganisationskonzepten auf die Gestaltung betrieblicher Veränderungsprozesse. Das Methoden- und Beratungsunternehmen »nextpractice« ist spezialisiert auf die strategische und praktische Begleitung von kulturellem Wandel und die Entwicklung von EDV-gestützten Consulting-Tools zum innovativen Umgang mit Komplexität und Vernetzung.*

wechsel eröffnet neue Leistungshorizonte – Innovation, »next practice« ist gefragt. Allerdings ist es für Prozessmusterwechsel notwendig, alte Muster aktiv aufzubrechen. Ohne ein Aufweichen der alten Muster gewinnt der stabilisierende Trägheitseffekt. Ohne Störung keine Änderung der Bestehenden. Da sich die Rahmenbedingungen in der Gesellschaft immer schneller ändern, nimmt die Notwendigkeit solcher Prozessmusterwechsel tendenziell zu. Eigentlich sollten wir ständig über grundsätzliche Erneuerung nachdenken, um zukunftsfähig zu bleiben.

**SOZIALwirtschaft:** Beispiele?

**Peter Kruse:** Im Sport gibt es vielfältige Beispiele für Prozessmusterwechsel. Das berühmteste ist wohl der Übergang vom »Straddle« zum »Fosbury-Flop« beim Hochsprung. Alle Beispiele lehren uns, dass derartige Übergänge mit Leistungseinbußen verbunden sind. Als der Skispringer Jens Weisflog vom normalen auf den V-Stil wechselte, erreichte er erst nach einiger Zeit wieder Höchstleistungen. Die Leistungseinbußen sind eine Folge der Notwendigkeit, das alte Muster aufzubrechen, bevor neue Muster eine Chance haben. Beim Erlernen des Morse-Alphabets hat man diesen Effekt bereits früh experimentell nachweisen können. Wenn die Funker mit ihrer Ausbildung beginnen, dekodieren sie Worte, indem sie einzelne Buchstaben übersetzen. Irgendwann verstehen sie dann unmittelbar ganze Wörter, schließlich Sätze. Am Ende des Lernens hören sie den eingehenden Signalen einfach nur noch zu. Die Funker durchlaufen mehrere Prozessmusterwechsel und immer kurz bevor sie eine

neue Leistungsstufe erreichen, machen sie wieder Anfängerfehler, die sie eigentlich längst überwunden haben. Zur Ermöglichung des Prozessmusterwechsels wird die alte Stabilität spielerisch aufgebrochen. Der Fehler ist die Begleiterscheinung des kreativen Überganges. Das Gehirn investiert Energie in die Zerstörung des Bestehenden, um das Neue zu ermöglichen. Im Allgemeinen fällt es den Menschen nicht leicht, diesen notwendigen Leistungseinbruch zu akzeptieren. Man möchte eigentlich zu neuen Horizonten aufbrechen, ohne den Schmerz des Überganges in Kauf nehmen zu müssen.

## »Der Fehler ist die Begleiterscheinung des kreativen Überganges«

**SOZIALwirtschaft:** Veränderungen sind meist mit großen Anstrengungen aller Beteiligten verbunden. Wenn wir über Veränderungsbereitschaft sprechen – welche Voraussetzung müssen Mitarbeiter mitbringen, damit sie Veränderungen tolerieren oder mittragen können? Spielt aus Ihrer Sicht das Alter und die Dauer der Organisationszugehörigkeit der Mitarbeiter eine Rolle?

**Peter Kruse:** Beim Faktor Alter wird zumeist recht trivial und kurzsichtig argumentiert. Richtig ist: Je älter das Gehirn ist, desto mehr nimmt die spontane Aktivität ab und desto häufiger wird auf bewährte Muster zurückgegriffen. Richtig ist: Junge Leute haben im Schnitt eine höhere Spontanaktivität im Gehirn, sie sind neugieriger und haben es leichter bei grundlegenden Neuerungen. Das bedeutet aber noch lange nicht, dass sie bei Innovationen generell erfolgreicher sind. Ältere Menschen haben erfahrungsabhängig eine höhere Fähigkeit, mit komplexen Anforderungssituationen umzugehen. Im Laufe des Lebens erlernen wir Strategien, die es uns gestatten, intuitiv das Wichtige vom Unwichtigen zu unterscheiden. Der Versuch, Veränderungsbereitschaft im Unternehmen einfach durch die Verjüngung der Belegschaft zu erhöhen, kann zu einem fatalen Verlust an Problemlösungskompetenz führen.

**SOZIALwirtschaft:** Was sind dann die wichtigen Faktoren für erfolgreiche Innovationen?

**Peter Kruse:** Das Maß der Veränderungsbereitschaft im Unternehmen entscheidet sich in erster Linie nicht über das Alter der Mitarbeiter oder darüber, wie viele Jahre sie schon im Unternehmen sind. Für die Fähigkeit zum erfolgreichen Prozessmusterwechsel ist die Unternehmenskultur von ausschlaggebender Bedeutung. Gibt es eine »große Idee« – eine Vision –, für die es sich lohnt, den Schmerz der Veränderung zu ertragen? Wie überzeugend und glaubwürdig ist die Führung in der Phase des Umbruchs? Wie hoch ist die unternehmerische Bereitschaft, auftretende Fehler zu tolerieren und die im Übergang notwendigen zusätzlichen Ressourcen zu investieren? Friedrich Nietzsche hat es auf den Punkt gebracht: »Wer ein Wozu hat, erträgt fast jedes Wie.«

**SOZIALwirtschaft:** Organisationen sind ständigen Veränderungsdynamiken und den damit verbundenen Verunsicherungen unterworfen. Die darin agierenden Men-

schen tendieren zu Stabilität und versuchen in ihrem System die Orientierung zu behalten. Sie plädieren in Ihrem Buch für ein Aufbrechen dieser Strukturen und erzeugen damit gezielt Instabilität. Worin sehen Sie hierin den Gewinn für die Organisationen? Was bedeutet in diesem Zusammenhang für Sie Instabilität? Können Sie hierfür ein konkretes Beispiel aus der Praxis nennen?

**Peter Kruse:** Hier liegt ein Missverständnis vor. Es geht bei der kreativen Instabilität nicht um das Aufbrechen von Strukturen. Nur allzu häufig wurde und wird vergeblich versucht, Veränderungen durch eine Re-Strukturierung herbeizuführen. Bei der Idee der Instabilität als Veränderungsmotor steht der Wechsel persönlicher Perspektiven im Vordergrund und nicht die Neuordnung organisatorischer Zuständigkeiten. In diesem Sinne kann ein

Umzug in ein neues Gebäude durchaus positivere Auswirkungen haben als der Versuch, bestehende Machtgefüge aufzubrechen. Wenn Menschen durch den Angriff auf ihre Position irritiert werden, antworten sie nur allzu häufig mit Stabilisierung und dem Festhalten am Bestehenden. Für die Förderung der Veränderungsbereitschaft ist es mitunter weit hilfreicher, Wände einzureißen als Abteilungen aufzulösen. Die Struktur sollte der Strategie folgen und nicht umgekehrt.

**SOZIALwirtschaft:** Können Sie das an einem Beispiel erläutern?

**Peter Kruse:** Während der Hochphase des »Business Process Reengineering« habe ich eine für mich sehr einprägsame Erfahrung gemacht: In einem großen Automobilwerk wurde mit enormem Analyseaufwand und unter Einsatz vieler externer Berater eine Re-Strukturierung durchgeführt. Der Erfolg blieb bescheiden und entsprach bei weitem nicht dem Aufwand. Dann kam man auf die Idee, die Führungskräfte auf der oberen Ebene über die Bereiche zu rotieren und dafür zu sorgen, dass der Logistikchef Produktionsaufgaben übernahm, der Vertriebsleiter in die Qualitätssicherung wechselte und so weiter. Durch die Änderung der Perspektiven entstand eine kreative Instabilität, deren Wirkung auf die Leistungsfähigkeit des Unternehmens beeindruckend und nachhaltig war.

**SOZIALwirtschaft:** Störung soll also im System die Bereitschaft zur Instabilität erhöhen. Ist das Management Ihrer Meinung entsprechend gerüstet, um mit diesen Störungen adäquat umgehen zu können?

**Peter Kruse:** In Reaktion auf den durch die Globalisierung enorm gestiegenen Wettbewerbsdruck stand im Management für lange Zeit die Optimierung von Prozessen und Strukturen im Vordergrund. Die zentrale Aufgabe war die Erhöhung der Produktivität und die Reduktion von Kosten. Zusätzlich angeheizt durch das Konzept des »shareholder value« hat diese Ausrichtung zu einer Führungskultur geführt, in der die für kreative Prozesse erforderlichen Störungen kaum Akzeptanz finden. Die Vermeidung von Ineffizienzen ist zwar eine notwendige, aber keineswegs eine hinreichende Bedingung für das Überleben eines Unternehmens oder einer Organisation. Die eigentliche Herausforderung, vor der das Management in entwickelten und gesättigten Märkten gegenwärtig steht, ist die Notwendigkeit, originelle neue Lösungen

zu verwirklichen, die einen hinreichenden Unterschied machen. Unternehmertum akzeptiert die Störung als Geburtswehe der Innovation. Nach der intensiven Phase der Optimierung braucht das Management wieder eine höhere Bereitschaft unternehmerische Risiken einzugehen und Störungen zuzulassen. Dies erfordert in erster Linie eine Änderung des Rollenverständnisses der Manager.

**SOZIALwirtschaft:** Was würden Sie Unternehmen und Organisationen empfehlen?

**Peter Kruse:** Die Änderung des Rollenverständnisses ist nicht primär eine Frage von gut gemeinten Appellen, von Coaching oder von Führungskräfte trainings. Meines Erachtens ist es am wirkungsvollsten, die Wahrnehmung des Managements neu auszurichten. Unternehmerisches Denken entsteht über die intensive Beobachtung und die Kenntnis von Marktanforderungen. Je mehr Menschen im Unternehmen oder in der Organisation ein ausgeprägtes Empfinden für die Entwicklungen des Marktes haben, desto einfacher ist es, Akzeptanz für notwendige Änderungen zu finden. Das Erkennen von Chancen erzeugt konkrete Motivation, Risiken einzugehen: Es ist das Auge des Bauern, das die Kühe fett macht.

**SOZIALwirtschaft:** Kennen Sie diese Schwierigkeiten aus eigener Erfahrung als Unternehmer?

**Peter Kruse:** Auch im Bereich der Unternehmensberatung hat es in den letzten Jahren eine fatale Abkoppelung von den Anforderungen des Marktes gegeben, deren Konsequenz in der Folge deutlich spürbar geworden ist. Anstatt nach Innovationen zu suchen, haben die Unternehmensberatungen den Trend zur Optimierung in den Unternehmen und Organisationen mit immer neuen Moden bedient. Durch das Handeln nach dem Prinzip »Mehr desselben« ist eine Übersättigung entstanden, die für die starken Einbrüche im Beratungsgeschäft mitverantwortlich sein dürfte. Statt das unternehmerische Risiko einzugehen, frühzeitig die Suchrichtung zu wechseln und proaktiv zu agieren, hat ausgerechnet eine Branche mit explizitem Avantgarde-Auftrag versucht, Störung in eigenem Tun weitgehend zu vermeiden.

**SOZIALwirtschaft:** Gibt es aus Ihrer Sicht in der Sozialwirtschaft andere Probleme als in der »normalen« Wirtschaft? Sind Ihre Erfahrungen auch dort anwendbar?

**Peter Kruse:** Ob Wirtschaftsunternehmen oder Non-Profit-Organisation – jede Institution, in der mehrere Menschen miteinander arbeiten, kann letztlich als ein soziales System betrachtet werden. Die Erfolgsfaktoren und Stolpersteine bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen sind durchaus vergleichbar. Die internen Abläufe und die strukturellen Prinzipien unterscheiden sich letztlich wenig. Es gelten ähnliche Anforderungen für professionelles Management. Große Unterschiede ergeben sich allerdings, wenn man die Situation vom Markt her analysiert. In der Sozialwirtschaft gelten grundsätzlich andere Wettbewerbsbedingungen als in der übrigen Wirtschaft. Nicht das Nachfrageverhalten des Kunden definiert Angebot und Preis, sondern die aktuelle sozialpolitische Schwerpunktsetzung. Diese Schwerpunktsetzung wiederum bildet nicht reale Bedürfnisse von Zielgruppen ab,

sondern reflektiert mehr oder weniger direkt die schwer zu durchschauenden und noch schwerer vorhersagbaren öffentlichen Meinungsbildungsprozesse, die die Grundlage des politischen Handelns in einer Demokratie sind. Die Gestaltungskräfte in der Sozialwirtschaft stehen in dem Spagat, einerseits einen persönlich existenziell fordernden »Kunden« befriedigen zu wollen und andererseits dem Auftrag einer institutionalisierten Mangelverwaltung gerecht werden zu müssen. Die Mitarbeiter im sozialen Bereich spüren diese Quadratur des Kreises jeden Tag am eigenen Leib. Die Burn-out-Rate ist entsprechend hoch. Eine Reduktion der immanenten Spannung ist nur möglich, wenn es gelingt, einen intensiven Informationsfluss zwischen den Beteiligten des »Kundenmarktes« und des »Politikmarktes« zu gewährleisten. Der Versuch einer Erhöhung der Effizienz der sozialen Systeme durch die Definition von Produkten und durch industrielle Optimierungstechniken ist zum Scheitern verurteilt, da die notwendigen Wettbewerbsmechanismen gar nicht greifen. Die Richtung von Veränderungsprozessen kann anders als bei Wirtschaftsunternehmen nicht unmittelbar aus Marktnotwendigkeiten abgeleitet werden.

**SOZIALwirtschaft:** Denken Sie, dass für ein erfolgreiches Management von Instabilität weitere neue Modelle und Konzepte erforderlich sind?

**Peter Kruse:** Die Modelle sind weitgehend entwickelt und Konzepte gibt es eher zu viele. Was wir im Moment wirklich brauchen, sind Werkzeuge, die das alltägliche Handeln von Managern und Beratern unterstützen. Es reicht nicht, eine Situation theoretisch einordnen zu können. Der systemische Beratungsansatz hat zwar viele Köpfe bewegt, aber noch nicht sehr viele eigenständige und praxisnahe Methoden hervorgebracht. Die Erkenntnis der Neurophysiologie, dass das menschliche Verhalten entscheidend von den emotionalen Bewertungen des limbischen Systems geprägt wird, hilft nur weiter, wenn Verfahren zur Verfügung stehen, die es erlauben, diese »weichen Faktoren« schnell und unkompliziert zu messen. Die Erkenntnis der Systemtheorie, dass Netzwerke eine übersummativ Intelligenz entwickeln können, hilft nur weiter, wenn Verfahren zur Verfügung stehen, die es erlauben, diese Netzwerkindelligenz bei realen Problem-

## » Vernetzung lässt sich nicht verordnen «

stellungen ins Spiel zu bringen. In unserem Methoden- und Beratungsunternehmen haben wir uns daher darauf spezialisiert, computergestützte Werkzeuge zu entwickeln, die den Praktikern helfen, mit komplexer Dynamik angemessen umzugehen. Mit dem Befragungsverfahren »next-expertizer« sind wir beispielsweise in der Lage, die unbewussten Einstellungen, die intuitiven Wissensstrukturen und die emotionalen Bewertungen von bis zu dreihundert Menschen abzubilden. Das Verfahren verbindet die qualitative Aussagekraft frei geführter Interviews mit der mathematischen Vergleichbarkeit standardisierter Fragebögen. Es wird von der Kulturanalyse bis zur Markenbewertung eingesetzt. Mit dem Programmsystem »nextmoderator« können wir bis zu tausend Menschen zu einem sozialen Gehirn verbinden. Auf der Basis eines lokalen Computernetzwerkes (LAN) wird eine freie Ideenbörse erzeugt, in der die Beteiligten mit der Effizienz einer Klein-

gruppe und der Faszination einer Großveranstaltung gemeinsam Lösungen erarbeiten – vom Brainstorming bis hin zum gewichteten Portfolio konkreter Maßnahmen.

**SOZIALwirtschaft:** Sie beraten mit Ihrem Methoden- und Beratungsunternehmen verschiedene Unternehmen und Organisationen aus diversen Branchen. Wie arbeiten Sie und Ihr Team als Berater? Worin liegt Ihr Erfolgsrezept?

**Peter Kruse:** Der Ansatz von »nextpractice« stellt die Lösungskompetenz in den zu beratenden Unternehmen

## »Die Zeit der Vordenker ist vorbei«

und Organisationen in den Mittelpunkt. In unserem Verständnis sind nicht die Berater die Experten, sondern die Menschen vor Ort. So wie die Planer von Wegen in öffentlichen Parks einfach die Intelligenz nutzen sollten, die sich über die Schleichwege der Besucher offenbart, halten wir es für Erfolg versprechender, der Kreativität der Kunden, Führungskräfte und Mitarbeiter zu vertrauen, als auf vorgefertigte Konzepte zu setzen. Unsere Aktivität beschränkt sich auf Interventionen, die das Verständnis für die anstehenden Aufgaben erhöhen, die die Eigenaktivität im System anregen und die die erreichten Ergebnisse einer gemeinsamen Reflexion zugänglich machen. Die Umsetzung und Verfolgung von Maßnahmen und Projekten bleibt uneingeschränkt in der Verantwortung der Menschen in den Unternehmen und Organisationen.

**SOZIALwirtschaft:** Sie haben mehrere hohe Auszeichnungen, wie den »Weiterbildungs-Award 2004« oder den SPD-Innovationspreis erhalten. Erst kürzlich wählte sie das PERSONALmagazin zu den 40 einflussreichsten Persönlichkeiten für das Personalwesen in Deutschland. Welche Ziele haben Sie sich noch für die Zukunft gesteckt?

**Peter Kruse:** Die größte Aufgabe, die wir meines Erachtens in den nächsten Jahren und Jahrzehnten miteinander zu bewältigen haben, ist die Neudefinition gesellschaftlicher Solidarität. Es geht um individuelle und

kollektive Überlebensstrategien in einer globalisierten Marktwirtschaft. Die Unterschiede

zwischen Arm und Reich, zwischen der Teilhabe an und dem Ausschluss von den Segnungen der modernen Welt wird sich weiter dramatisch verschärfen. Dabei geht es in Zukunft wohl nicht mehr um das gewohnte Nord-Süd-Gefälle; der Graben wird tief und quer durch alle Gesellschaften laufen. Schon die demografische Entwicklung wirft für sich genommen unübersehbare Probleme auf. Die Medien erhöhen zusätzlich das Bewusstsein für die Ungerechtigkeit der Situation. Die zu erwartenden sozialen Spannungen sind enorm. Daran mitzuwirken, neue Formen kollektiver Intelligenz dafür einzusetzen, die anstehenden Herausforderungen zu bewältigen, ist für mich ein wichtiges persönliches Ziel. Wir brauchen die Kreativität und das Verantwortungsgefühl vieler Menschen. Wir brauchen Sinnstiftung, Transparenz und Involvierung. ♦

Optimale technische Unterstützung für das professionelle Fundraising im Internet.

Die Bank für Wesentliches.

Bernd Bauer macht Sie fit für das Fundraising.  
Telefon 0221.9 73 56-102 · b.bauer@sozialbank.de · www.sozialbank.de



Bank  
für Sozialwirtschaft