

## *Netzkultur-Guru Peter Kruse:* „Empathie wird zur Schlüsselkompetenz von Unternehmen“

**INTERVIEW:** Prof. Peter Kruse ist Netzexperte, Hirnforscher und Unternehmensberater. Komplexität zu durchdringen ist seine Lebensaufgabe. Und eines weiß er ganz sicher: Das Internet ist nicht für eindimensionale Werbung gemacht. Im Interview spricht er über die **Eigendynamik des Netzes und den Shitstorm als Volkssport**. Und erklärt, warum das Drücken des Like-Buttons noch lange keine Revolution entfacht.



[Click here for the English version of this article](#)

**Herr Kruse, Sie beschäftigen sich als Wissenschaftler unter anderem mit intelligenten Netzwerken. Manche behaupten, das Internet entfachte eine Art von Revolution, die in ihrem Ausmaß mit der Aufklärung verglichen werden kann. Glauben Sie das auch?**

Die Änderungen in den Kommunikationsstrukturen sind tatsächlich sehr grundlegend. Aber in den Kontext der Aufklärung gesetzt, würde ich den Begriff Revolution doch relativieren. Denn ein Medium ist nichts ohne die Inhalte, die es transportiert. Das heißt, gesellschaftliche Neugestaltung als alleinige Wirkung eines Mediums zu betrachten, greift zu kurz. Letztlich sind es die Menschen mit ihren Gedanken, die

den gesellschaftlichen Wandel hervorbringen. Sicherlich, Medien wie das Internet können durch ihre Verbreitungsgeschwindigkeit und Interaktionsdichte Bestehendes überraschend schnell und intensiv in Frage stellen, aber **Paradigmenwechsel brauchen mehr als Irritation**. Das Neue kommt immer nur in die Welt, wenn es im Diskurs entwickelt und erprobt wird. Ohne persönlichen Einsatz, Risikobereitschaft und den Willen, ganz hinter einer Sache zu stehen, geht es nicht. Das Drücken eines Like-Buttons ist da nicht genug.

*„Das Netzwerk an sich ist nicht intelligent.“*

### **Steht die inhaltliche Revolution Ihrer Meinung nach noch aus?**

Gegenwärtig gibt es zwar viel Aufregung, ein Hype jagt den anderen. Einmal im Leben einen Sturm der Entrüstung zu entfachen, scheint zum Volkssport zu werden. Aber die tief verstandene Empörung, die dazu gehört, wenn man wirklich dauerhaft gesellschaftliche Bedingungen ändern möchte, die sieht man selbst bei den jungen Leuten heute eher wenig. Vielleicht erweist sich das Internet in diesem Zusammenhang sogar als **kontraproduktive Beruhigungsspielle**, weil es in Netzwerken so einfach ist, sich zu äußern und auf eine gefahrlose und wenig anstrengende Art massenwirksam zu werden. Das Internet hat bewiesen, dass es dazu beitragen kann, Diktatoren zu stürzen. Eine neue Verfassung und eine echte Systemänderungen im Sinne einer Revolution wird man so wohl kaum zustande bringen.

### **Was bewirkt das Internet im realen Leben? Macht es uns vernetzter oder einsamer?**

Zuerst einmal – das Internet demokratisiert Information und Kommunikation. Die Macht verlagert sich immer mehr vom Anbieter zum Nachfrager. Nicht der Sender entscheidet was wichtig ist und was nicht, sondern der Empfänger. Das beschleunigt Austauschprozesse und macht es nahezu unmöglich, Dinge unter der Decke zu halten. Das Internet erhöht die Chancen auf **Transparenz** und es ist ein Turbolader auf die Veränderungsdynamik in Kulturen. Aber das Netzwerk ist an sich nicht intelligent. Es sind die Menschen, die die Netze benutzen, und die sozialen Systeme, die sich der Netze bedienen.

*„Nicht die Sendeenergie des Anbieters entscheidet, sondern die Neugier des Nachfragers.“*

**Sie sind auch Unternehmensberater. Mit Ihrem Unternehmen *nextpractice* wenden Sie Erkenntnisse der Hirnforschung auf Management-Prozesse an. Wie wichtig sind dabei heute die sozialen Medien?**

Gegenwärtig findet eine etwas ärgerliche Entwicklung statt. Social Media wird okkupiert von den klassischen Marketingstrategen. Selbst die Kampagnenplattform Avaaz.org, die mit der Idee gestartet ist, politische Prozesse auf eine subversive Art zu befruchten, nutzt inzwischen die üblichen Marketing-Werkzeuge. Wenn sie zum 180sten Mal darauf hingewiesen werden, dass sie noch 14 Tage Zeit haben, die Welt zu retten, dann ist das schon recht nervig. Alle bemühen sich heftig, die Menschen zu Reaktionen zu bewegen. Ein Anstupser jagt den nächsten. Das hat eigentlich mit Internet-Logik wenig zu tun. Am Ende degeneriert das Netz zur **Fortsetzung der üblichen Werbung mit anderen Mitteln**: Ein Tummelplatz für Selbstdarstellung und professionelle Unternehmenskommunikation. Man versucht mit allen Mitteln, die Skalierungskraft der Netze für sich zu nutzen und Rückenwind zu bekommen. Viele Multimedia-Agenturen haben anscheinend immer noch nicht verstanden, dass **erfolgreiche Netzwerkkommunikation in erster Linie eine Frage der Resonanzbildung** ist. Nicht die Sendeenergie des Anbieters entscheidet, sondern die Neugier des Nachfragers.

*„Empathie wird zur Schlüsselkompetenz.“*

**Setzen das deutsche Unternehmen schon ausreichend um?**

Bezogen auf die Außenkommunikation sind die meisten Unternehmen längst in die Netzwerke eingestiegen. Die größere Herausforderung scheint aktuell die Änderung der unternehmensinternen Kommunikationsprozesse. Die neuen Medien greifen etablierte Machtstrukturen an. Die Vernetzung über Bereiche und sogar über Firmengrenzen hinweg destabilisiert eingespielte hierarchische Führungsmodelle. Die **Änderung der Definition von Führung** wird eines der großen Themen der nächsten Jahre sein. Genauso wie sich im Umgang mit den Kunden mehr Gleichberechtigung entwickelt hat, wird sich auch das Verhältnis zum Mitarbeiter grundlegend anders gestalten. Empathie wird zur Schlüsselkompetenz. Führungskräfte werden innen wie außen darauf angewiesen sein, die Wertvorstellungen der Menschen zu erfüllen.

**Erfühlen ist in diesem Kontext ein provokatives Wort. Sie sprechen auch davon, Resonanzpunkte zu erzeugen. Wie geht das?**

Attraktivität in Netzwerken kann man nicht erzwingen. Es ist keine Frage des investierten Geldes oder der aufgebrachten Anstrengung, sondern eine Frage des **Verständnisses für die Eigendynamik der Systeme**. Mit einer reinen Sender-Philosophie kommt man heute nicht mehr sehr weit. In Zukunft wird fehlendes Einfühlungsvermögen wahrscheinlich zum fatalen Wettbewerbsnachteil. Man braucht

maximale Bereitschaft, zuzuhören und die Welten anderer Menschen einzutauchen.

*„Farblosigkeit ist Überlebensstrategie.“*

### **Fehlt diese Bereitschaft in Deutschland noch, vor allem bei gesellschaftlichen Institutionen?**

Immer wieder geistert die Behauptung durch die Presse, das Internet sei Neuland für Politiker. Wenn ich Politiker wäre, würde ich diesen Eindruck heute auch erzeugen, um in aller Ruhe meine Gehversuche in den Netzwerken unternehmen zu können. Politik ist stark geprägt durch taktische Intransparenz, Beziehungen und Steuerungsversuche über konstruierte Sachzwänge. Der Lernweg im Umgang mit dem Internet ist vielleicht nirgendwo so am Anfang wie in der Politik.

### **Warum ist das so?**

Zum einen weil die bereits angesprochene Eigenart der Netzwerke, „Gatekeeper“ auszuhebeln und Information unkontrolliert zu verteilen, für die Politik schwer zu verdauen ist. In den letzten Jahren ist ja vielfach deutlich geworden, wie sauer der Politik das Durchrutschen sensibler Daten aufstößt. Zum anderen kommt die Politik nur schwer mit den plötzlichen Hypes im Internet klar. Eine unbedachte Aussage als Handy-Video bei Youtube und Millionen Menschen regen sich auf. Wenn man heute als Politiker überleben will, ist **Farblosigkeit geradezu eine Überlebensstrategie**. Je unschärfer die eigene Position, desto unwahrscheinlicher das Entstehen eines Shit-Storms. Bundeskanzlerin Merkel ist in diesem Sinne mit ihrer abwartenden Haltung und der Fähigkeit, sich durch Profillosigkeit zu profilieren, geradezu ein Erfolgsmodell.



### **Hat so ein Modell denn Zukunft?**

Da gehe ich nicht von aus. Ich denke, dass sich alle Beteiligten immer mehr darüber klar werden, dass in einer vernetzten Welt die gesellschaftliche Verantwortung von vielen getragen werden muss – ohne Taktik und im offenen Diskurs. Da gehört es auch dazu, wieder **eindeutigere Standpunkte zu beziehen**. Ich denke, dass die aktuelle Flucht ins Diffuse nur eine vorübergehende Zeiterscheinung ist. Kantige Charaktere sind angreifbar und noch glaubt die Politik, die Öffentlichkeit indirekt in gewünschten Richtungen dirigieren zu können. Dieser Trugschluss wird schwinden, wenn sich Ereignisse wie Stuttgart 21 häufen. Ohne ergebnisoffene Auseinandersetzung wird es nicht mehr gehen.

*„Daten bedeuten Macht und Geld.“*

### **Müsste sich auch das Bewusstsein bezüglich dem Geschäft mit den Daten, wie bei Facebook, verbreiten?**

Jeder, der das Internet nutzt, sollte sich bewusst sein, dass es dort nichts umsonst gibt. **Die Währung, mit der man im Internet bezahlt, sind Daten**. Jeder sollte sich jeden Tag die Frage stellen, ob seine persönliche Kosten-Nutzen-Relation noch stimmt. Ich wundere mich, warum sich viele Menschen beim Geben persönlicher Daten noch so naiv verhalten. Daten bedeuten Macht und Geld. Da würde ich schon darauf achten, wem ich meine Daten anvertraue.

**Sie tun das ja schon.**

Ja, ich habe auf Zurückhaltung geschaltet, bis der Reifegrad der Netze steigt. Ich glaube, wir sind an einem Punkt, wo Relevanz wieder wichtiger wird als das Erzeugen von Aufmerksamkeit. Die sozialen Netze werden sich wahrscheinlich vom reinen Massenereignis wieder mehr zum **Synchronisationsmedium für reale Kontakte** entwickeln. Der Rausch der weltweiten Vernetzung beginnt zu verfliegen. Sein Selbstwertgefühl an die Zahl der Follower bei Twitter oder die Zahl der Freunde bei Facebook zu knüpfen, ist ein Pubertätsphänomen des Internets. Der Zenit dieser Phase ist überschritten und auch der damit einhergehende Unsinn wird weniger werden.

### **Stichwort Ernsthaftigkeit: Wie schätzen Sie die Zukunft der Zeitung im Internet-Zeitalter ein? Haben die alten Medien den Anschluss verpasst?**

Ich habe den Eindruck, dass der Fehler eher bei den Verlegern als bei den Redaktionen gelegen hat. Man hat wohl gedacht, Rendite steigern zu können, indem man das Internet als Inhaltslieferant nutzt. Es war sehr leichtsinnig, das Geschäftsmodell des qualitativen Journalismus so unter Druck zu setzen. **Inhaltliche Qualität ist immer eine Frage der Investition.** Die neuen Medien werden Qualitätsjournalismus nicht ersetzen können, aber sie haben das alte Geschäftsmodell ausgehebelt.

*„Die innere Logik der Netze spricht gegen das Prinzip der Paywall.“*

### **Was halten Sie denn von Paywall-Modellen?**

Die innere Logik der Netze spricht gegen das Prinzip der Paywall. Im Internet verursacht jede Zugangsbeschränkung ein intensives Störgefühl. Hinter einer Paywall haben sie nur eine Existenzchance, wenn sie eine enorme Attraktivität aufbauen. Das gelingt mit Pornographie deutlich leichter als mit weniger „reizvollen“ Informationen. Die gute alte Zeit vor dem Internet wird aber auch dann nicht zurückkommen, wenn der sich andeutende **Umschwung von Resonanz auf Relevanz** tatsächlich stattfindet. Wir müssen uns dringend in der Gesellschaft Gedanken darüber machen, welche Bezahlprinzipien und welches Urheberrecht Geschäftsmodelle ermöglichen, die Qualität und Auskommen sichern. Momentan gibt es dafür noch keine wirklich überzeugenden Lösungen.

### **Wird es denn in Zukunft noch glaubwürdige Nachrichten geben und auf welchem Medium?**

Mit der Machtverlagerung vom Anbieter zum Nachfrager wandert auch die Aufgabe der Überprüfung von Information immer mehr vom Sender zum Empfänger. Glaubwürdigkeit beim Anbieter einzufordern, verliert an Berechtigung, wenn der Anbieter nicht mehr bestimmen kann, an wen sein Angebot geht. Wer sich etwas nimmt, muss halt selbst verantworten, was er tut. Das heißt, der einzelne Internetnutzer ist in der Pflicht sich Strategien zurecht zu legen, mit denen er seinen

eigenen Faktencheck betreibt. Jede Machtübernahme zieht immer eine Verantwortungsübernahme nach sich. Im Moment befinden wir uns mitten im gesellschaftlichen Aushandlungsprozess: Was soll der Nutzer übernehmen? Ist er wach und emanzipiert genug oder sehnt er sich wieder nach Mechanismen und Instanzen, die ihm die Verantwortung abnehmen? Das Internet ist immer noch ein faszinierendes Experiment mit ungewissem Ausgang. /g



### Mehr zum Thema:

[Oxford-Professor Viktor Mayer-Schönberger: „Big Data ist so bedeutend wie die Aufklärung“](#)

[Querdenker Gunter Dueck: „Big Data kann die Gesellschaft verändern“](#)

28. November 2013 · Internet · Netzpolitik · Peter Kruse