

# TRANNIS FORNEN TI

WERKE AUS DER  
SAMMLUNG DER MOBILIAR  
GENOSSENSCHAFT

# TREIBER UND GETRIEBENE

VOM UMGANG MIT TRANSFORMATION  
IN ORGANISATIONEN: SCHRUMPFENDE  
SPIELRÄUME UNTER  
BEDINGUNGEN VON ZUNEHMENDER  
ZEITKNAPPHEIT?

DAVID BOSSHART

Vorbemerkungen zu diesem Text.

Die Beispiele der Künstlerinnen und Künstler in der Ausstellung zeigen sehr schön auf, wie wichtig ein *Perspektivenwechsel* ist. Und wie vielfältig er sein kann. Und wie diese Beispiele Ahnungen von und Anstösse für Transformationen geben und somit einen Bewusstseinswandel auszulösen helfen. Es geht nicht um grosse Visionen, sondern ganz pragmatisch um kleine Erkenntnisse, Drehungen, die bei Details beginnen können, jedoch den Alltag mit zu verändern helfen.

Mein Beitrag betrachtet die Transformation aus der Sicht von Organisationen. Denn Organisationen prägen immer mehr unser Bewusstsein von Produktivität, Lebensgestaltung, Kultur. Menschen sind über die letzten hundert Jahre immer mehr zu Organisationsmenschen geworden (grosse und kleine Unternehmen, staatliche Betriebe, Kulturbetriebe, NGOs), die bestimmte Verhaltensmuster übernommen und verinnerlicht haben.

Warum ist die Ausstellung *Transformationen* wichtig? Kreative Kultur, schöpferische Kultur ist immer die Kunst, Umwege zum Ziel zu erkennen und einzuleiten, statt vorschnell den kürzesten Weg anzutreten. Dieser mag auf den ersten Blick zwar effizient und schnell erscheinen, aber wenig lehr- und aufschlussreich für eine gelingende Zukunftsgestaltung – heute würde man sagen: wenig nachhaltig. Die Logik in *gemanagten* Organisationen folgt dem Druck zu wachsen, zu skalieren und Effizienzgewinne zu erzielen. Die Digitalisierung

verstärkt diese Logik. Das führt dazu, dass der direkte Weg bevorzugt wird und die für die Transformation wichtigen neuen Perspektiven reduziert oder gar als Externalitäten definiert werden – im Sinne von TINA: There is no alternative.

«*Certain days, yeah ...*»

Keith Moon (1946–1978), Schlagzeuger der Band The Who, im letzten Interview vor seinem Tod auf die Frage «Are you in control of your life?» in der Fernsehshow Good Morning America, 1978

«*You know when you're doing something relevant or just doing something*»

Miuccia Prada (\*1949), Mitinhaberin und kreativer Kopf von Prada, 2010

«*For a successful technology, reality must take precedence over public relations, for nature cannot be fooled*»

Richard Feynman (1918–1988), Nobelpreisträger Physik, 1988

«*Wir haben eine Star Wars-Zivilisation geschaffen, mit Steinzeitemotionen, mittelalterlichen Institutionen und einer gottähnlichen Technologie*»

Edward O. Wilson 1929–2021), Evolutionsbiologe und Entomologe, 2014

Unsere moderne, im Westen entstandene Welt dreht sich im Kern um drei Dinge: Menschen, Organisationen und Technologie. Wir sind heute – 2023 – das Resultat von drei ineinandergreifenden Fragen:

1. Was ist eigentlich noch ein Mensch? Ist der Mensch beliebig veränderbar, dehnbar, manipulierbar? Der Kommunismus (wie zum Beispiel in China oder in der Sowjetunion) hat vom *neuen Menschen* geträumt. Das hat sich immer als fatal erwiesen. Welche Spielräume haben Menschen? Werden sie grösser oder kleiner? Treibt der Mensch selbst noch, oder wird er nur noch getrieben? Hat er sein Leben im Griff? Woran sehen wir das?

2. Wenn in einer komplexen, interdependenten Welt fast alles eine Frage der guten Organisation wird (von Informationen, Menschen, Waren, Finanzströmen), was ist dann die angemessene Organisationsform? Wer bestimmt das? Und wie viel *Wandel* in Organisationen ist verdaubar? Wandel wird heute gesteuert vom *Management*, das dem Druck von immer mehr Ansprüchen gerecht werden muss. So spricht man in den letzten zwanzig Jahren, in denen sich die Digitalisierung überall durchgesetzt hat, immer häufiger von Disruptionen und mahnt grosse Revolutionen an. Ist das Erfolg versprechend oder nur ein *Management von Illusionen*, die im Endeffekt teuer sind für die Organisation und ihre Umwelt?

3. Die Rolle der Technik hat sich über die letzten Jahrhunderte kontinuierlich und in ihrer Auswirkung exponentiell verändert. Im Übergang von der Agrarwelt (= gewachsene und gezüchtete Produkte, *Früchte der Natur*) zur industriellen Welt (= maschinell hergestellte, materielle Produkte) und nun zur digitalen Welt (= algorithmisierte, unsichtbare Produkte) findet ein allseitiger Abstraktions- und Virtualisierungsprozess statt. Handarbeit und Körperinsatz werden durch Manipulation verfügbarer Daten zuerst überschichtet und dann ersetzt. Was das genau heisst, sehen wir erst in Umrissen.

Wir können diese Situation am besten mit der *Paradoxie der Kontrollmechanismen* umschreiben: Wir haben immer mehr Dinge technisch im Griff. Gigantische Textmengen,

automatisierte Prozesse, Sicherheitssysteme für Türen und Zugänge im digitalen Raum. Doch gleichzeitig lernen wir, dass uns immer mehr Dinge entgleiten. Immer mehr Dinge stehen nicht mehr zur Verfügung oder entfernen sich von unserer Einflussnahme. Die Bewegung zwischen *Hybris* und *Nemesis* nimmt ihren Lauf (Ivan Illich 1989) und breitet sich mit der Ubiquität von Rechenleistungen in alle Bereiche des Lebens aus (*planetary computing*, Benjamin Bratton 2022).

Versuchen wir, in sechs Punkten und einem Ausblick dem Zusammenhang von Mensch, Organisation und Technologie nachzugehen.

#### ERSTENS:

Was machen Organisationen mit Menschen?

Wo stehen wir heute, nach vielen Jahrzehnten der Ausbildung von starken Organisationen aller Art? Am einen Ende sehen wir – zugespitzt formuliert – als *Mainstream* durchtrainierte, relativ gut funktionierende Ideenlosigkeit, machtorientiertes und im Kern stark simplifiziertes TINA-Bewusstsein: *There is no alternative*. Technokratische und seelenlose Umsetzung dessen, was getan werden kann, was gerade technisch möglich ist. Lösbare Probleme sind technische Probleme. Alle Hoffnung ruht auf immer mächtigerer Technologie. Menschliche Probleme werden als romantisch deklariert und, wenn möglich, verdrängt oder ignoriert. TINA-Bewusstsein wird durch die *Narrative* verkörpert, wie sie häufig von McKinsey-Beratern, Regierungsbeamten oder Fachspezialisten in Grossorganisationen gesetzt werden. Dass dabei Technologien als Supportfunktion unerlässliche Dienstleistungen erbringen können, versteht sich von selbst. Aber es gibt kaum einen selbstkritischen Techno-Optimismus. TINA ist eine Dampfwalze, zwar mächtig, aber doch überzeugungsschwach und vor allem nicht attraktiv für Menschen, die konkrete Herausforderungen bewältigen oder gar Alternativen umsetzen möchten.

Am *anderen* Ende gibt es vereinzelt Rebellion von sehr unterschiedlicher Seite, und ihre Narrative kommen von:

(1) aufrichtigen Humanisten, die das menschliche Potenzial in Organisationen retten wollen (einstmals *Humanisierung der Arbeitswelt*);

(2) Traditionalisten und Paternalisten, die die Macht des historisch Gewachsenen aufrechterhalten wollen, eher autoritär führen, sich der Macht des Marktes beugen, sich aber durchaus für die Mitarbeitenden einsetzen;

(3) Marxisten und Gewerkschaften, die immer noch die Agenda einer gerechten Entlohnung pushen und davon ausgehen, dass die Arbeitswelt konsequent von unten her erneuert werden muss;

(4) stillen und sanften, aber konsequenten Verweigerern, die sich langsam von der Arbeitswelt verabschieden und nur noch ein Minimum an Leistung zur Erreichung des Ziels einbringen: Das sind die «Quiet Quitters», die modernen Bartlebys aus Herman Melvilles Erzählung *Bartleby, der Schreiber* (Originaltitel: *Bartleby the Scrivener*, 1853): «Ich möchte lieber nicht.» Vor allem bei der Generation Z ein wachsendes Segment.

Was macht Organisationen so wichtig, interessant, sperrig und zentral für das Verständnis des Wandels? Organisationen wie Unternehmen sind grundsätzlich anders in ihrer Funktionsweise zu verstehen als Individuen. Wenn Menschen Organisationswesen werden, verwandeln sie sich in andere Menschen und gehen in ihrer fachlichen Funktion auf. (vgl. den Klassiker *Herr und Opfer der Organisation* (Originaltitel: *The Organization Man*) von William H. Whyte [1917–1999], aus dem Jahr 1956, auf deutscher Seite auf die Arbeiten von Max Weber [1864–1920] oder Niklas Luhmann [1927–1998] oder aus gänzlich anderer Sicht von Hannah Arendt [1906–1975] zu Organisation und Bürokratie).

Zunehmende Arbeitsteilung und Spezialisierung bringen zwar dem Unternehmen Differenzierung und Wachstum, haben aber gleichzeitig den Fachidioten zur Standardausgabe des modernen Menschen hervorgebracht. Das ist kein moralischer Vorwurf, sondern entspricht einfach der Logik, die Adam Smith schon im 18. Jahrhundert mit dem Beispiel der Stecknadelfabrik beschrieben hat (1776): Wenn jeder seiner immer stärker spezialisierten Arbeit nachgeht, versteht am Schluss auch der Direktor nicht mehr, wie eine Stecknadel produziert wird. Er kann die Zusammenhänge nicht mehr erkennen.

Wir bohren immer tiefere Löcher und wissen über immer weniger immer mehr. Und der Fachidiot weiss schliesslich über nichts alles. Aber dann wird aus dem Fachidioten ein Vollidiot. Der moderne Mensch geht in seiner Funktion vollends auf.

Die spannende Zwischenfrage lautet: Ist das dann noch Pflichterfüllung? Ein Pensum abspulen? Sich einfach konsumieren lassen von den Strukturen?

Man kann es so sagen: Das Individuum passt sich dem Muster der mächtigen Grossorganisation als Vorbild für die effiziente Durchsetzung der industriellen Produktion an, die möglichst zentral gesteuert wird. Darum hat sich auch der Begriff des Managements und der Herrschaft der Manager durchgesetzt (vgl. James Burnham, *Das Regime der Manager* [Originaltitel: *The Managerial Revolution*, 1941], vgl. auch Peter Druckers [1909–2005] Lebenswerk). Der Unternehmer ist über die letzten Jahrzehnte immer mehr zu einer romantischen Ausnahmeerscheinung geworden, die es noch in Familienbetrieben sowie kleinen und mittleren Unternehmen gibt: Denn dieser entscheidet auch gegen Mainstreamtrends, glaubt an seine Idee und setzt sich noch gegen eine Vielzahl von Bedenkträgern durch.

Grossorganisationen leben im Kern von *institutionalisierter Disziplin*, und daher ist «execution» eine der wichtigsten Fähigkeiten eines Managers. Kein Zufall, auch wenn das für viele moderne Ohren fremd klingen

mag: Wesentliche Inspiration kam und kommt immer auch von der militärischen Entwicklung (vgl. Venkatesh Rao, *Fifth-Generation Management* 2020). Vergessen wir nicht: Armeen waren bis zur Französischen Revolution kleine Armeen, die über Aristokratien liefen. Erst danach kamen die Massenarmeen, die sich leicht aus der neu entstandenen Masse von Bürgern und industriellen Angestellten rekrutieren liessen und so neue Optionen der Kriegsführung ermöglichten. Noch bei Carl von Clausewitz (1780–1831), dem grossen Strategen der modernen Welt (vgl. *Vom Kriege*, 1832–1834), war der ursprüngliche Kampf der von zwei Männern, also das Duell, nicht der Kampf von Armeen oder gar Massenarmeen.

So besaßen die aufkommenden Grossorganisationen viele strikte Hierarchien und Einsatzpläne mit klaren Informationskanälen, die mangels technischen Supports langsam waren. Bis die Informationen unten ankamen, brauchte es viel Zeit. Die grossen Industriebetriebe wie Krupp oder GE General Electric hatten bald einmal über 100.000 Angestellte. Seit dem Überfall Russlands auf die Ukraine im Februar 2022 und dem sich in die Länge ziehenden Krieg ist uns wieder bewusst geworden, wie sehr die militärische Sprache auch unser organisatorisches Denken prägt – und im Kern zeitlich verzögert immer mitgeprägt hat: Der Discounter Lidl galt einst als *Logistikarmee*. Topleute werden von *Headhuntern* rekrutiert. Um den Nachwuchs gibt es den «*War for Talents*». *Rabattschlachten* und *Produktoffensiven* sind normale *Marketing Tools* geworden. Stellvertreterkriege wie *Handelskriege*, *Währungskriege* und inzwischen auch *Kulturkriege* prägen Organisationskonzepte, Powerpoint-Präsentation und ESG-Ansätze. Die aktuell grösste Organisation der Welt und der grösste Arbeitgeber ist übrigens das Verteidigungsministerium der Vereinigten Staaten mit 1,34 Millionen aktiv Dienstleistenden (Soldaten, Marine, Flieger etc.), zählt man Nationalgarde, Reservisten und so weiter noch dazu, so sind es insgesamt 2,87 Millionen Angestellte (Stand Juni 2022).

## ZWEITENS:

Interessant und in der historischen Bedeutung kaum zu überschätzen ist der Zusammenhang von Organisation und Propaganda.

Gleichzeitig mit der Bedeutungszunahme von grossen Organisationen nimmt im ersten Drittel des 19. Jahrhunderts auch die Bedeutung von Propaganda zu. Wissenschaft und Technologie als Produktivkräfte für die Wirtschaft brauchen einen *geistigen* Überbau für ihre Legitimation. Die Durchsetzung von Organisationszielen bedient sich der offensichtlichen oder der sanften Propaganda. *Fast Forward*: Larry Lessig, Professor für Internetrecht, hat 1999 den ergänzenden Schlüsselsatz für die digitale Welt geprägt: «*Code is law.*» Nicht mehr das Recht gibt den Rahmen für eine freiheitliche Welt ab, sondern der Code (Software und Hardware) bestimmt im digitalen Raum die Gestalt und die Freiräume der Menschen mit. Eine technokratische Vorstellung von moderner Gesellschaft ist ohne Propaganda unmöglich.

Was einst als Kriegspropaganda begann (etwa mit Unterstützung der Fotografie im 19. Jahrhundert), wurde systematisch zur kommerziellen Werbung und für politische Öffentlichkeits- und Beziehungsarbeit eingesetzt. Der Klassiker *Propaganda* von Edward Bernays aus dem Jahr 1928 sagt es unmissverständlich und klar:

«*Je komplexer unsere Zivilisation wird und je deutlicher sich zeigt, wie nötig die im Hintergrund arbeitenden Führungsinstanzen sind, desto konsequenter werden die technischen Mittel zur Steuerung der öffentlichen Meinung entwickelt und eingesetzt. Mithilfe von Druckerpresse, Zeitung, Eisenbahn, Telefon, Telegraph, Radio und Flugzeug können Gedanken rasch, ja sogar zeitgleich im ganzen Land verbreitet werden.*»

Bis zu den Gräueltaten der Nazis war der Begriff Propaganda in der Politik positiv besetzt und wurde auf Wirtschaft und Gesellschaft übertragen. Für Bernays ist die Steuerung und

Manipulation der öffentlichen Meinung nicht nur nützlich, sondern nötig. C. Wright Mills hat 1951 (!) bezüglich TV- und Printwerbung bemerkt, dass der US-Konsument zum *fröhlichen Roboter* und *politischen Eunuchen* mutiert. *Wie die öffentliche Meinung entsteht und geformt wird*, hat Jacques Ellul aufgrund seiner Technologicanalysen eindrücklich ausgewiesen (am besten zusammengefasst in *Le système technicien* [1977] und *Le bluff technologique* [1988]). Seiner Meinung nach sind übrigens Menschen mit intellektuellen Berufen besonders anfällig für Propaganda.

Die chinesische KP hat diese Mechanismen sehr gut verstanden und setzt sie entsprechend ein – mit der Absicht, die eigenen Arbeitskräfte zu schützen und den Feind zu schwächen. 2021 griff man ein, weil der steigende Einfluss von Social Media und Gaming die Menschen verändert. Daher sind Restriktionen und Kontrollen im Gebrauch unerlässlich. Denn es geht um die Leistungsfähigkeit der jungen Menschen, die künftig das Land in eine positive Zukunft führen müssen. TikTok etwa, der grosse Aufsteiger der letzten Jahre, ist nicht nur Unterhaltungsmedium, sondern auch Propagandamittel.

In unmissverständlicher Anlehnung an den Opiumkrieg gegen England (1839–1842) spricht man nun vom *spirituellen Opium*, das die Gesellschaft zersetze. Und man empfindet wohl auch Schadenfreude, wenn der Westen so naiv ist – und die Chinesen den Engländern heimzahlen können, was sie ihnen vor bald zweihundert Jahren angetan haben.

### DRITTENS:

Was bleibt nun vom Fortschritt im Zusammenhang von Mensch, Organisation und Technik übrig?

Die Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg (*Les trentes glorieuses* 1945–1975, *Wirtschaftswunder*), also die Zeit vor ihrem langsamen Auf- und Hinübergehen in die digitale Welt, war geprägt von einem relativ leichten Auf-

stieg in Organisationen durch verbesserte Professionalisierung und Orientierung am Management. Für die zwischen 1929 und 1946 Geborenen, also die sogenannte *Stille Generation*, *Builders* oder *Skeptische Generation*, die nicht mehr aktiv am Krieg teilnahm, war die Aufwärtsmobilität die Norm. Der Formalismus war erst im Entstehen begriffen und noch weit entfernt von heutigen Zuständen: Mit Einsatzbereitschaft und erfolgreicher praktischer Leistung am Arbeitsplatz konnte man aufsteigen. Der Bezug war lokal, gegebenenfalls regional, selten national oder gar international.

Der Schlüssel: Erwünschte *Upward-Mobilität* war wirtschaftlich möglich, auch weil es keine *Downward-Mobilität* gab, die die obere Mittelklasse oder die Oberklasse für sich selbst zu befürchten hatte.

Die Gesellschaft war damals keinesfalls offener, liberaler oder toleranter als heute: Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen erlaubten oder förderten einfach eine positive Grundeinstellung, weil der materielle Wohlstand kontinuierlich wuchs. Dazu gehört auch, dass die industrielle Welt viele Hierarchieebenen hatte, die *durchlässig* waren. Das kann auch sehr positiv bewertet werden, weil etwa Migranten oder Menschen mit geringer Bildung bei entsprechender Leistungsbereitschaft leichter aufsteigen konnten. Bei sieben oder zehn Hierarchiestufen ist der Aufstieg einfacher und durchlässiger als bei zwei oder drei, wie das heute in der digitalen Organisation üblich ist.

Entlastend war auch, dass in vielen Firmen nur der vorzeitige Tod oder eine schwere Krankheit die automatische Beförderung nach einer bestimmten Zeit der Betriebszugehörigkeit verhinderte – selbst bei bescheidenem oder gar ausbleibendem Leistungsausweis. Man konnte es sich erlauben, weil Informationen knapp und mit hierarchisch privilegiertem Zugang versehen waren. Loyalität, örtliche Verankerung und lange Betriebszugehörigkeit waren noch viel selbstverständlicher.

Das war auch die Zeit, in der gerade in der Schweiz Berufskarriere, Militärkarriere

und politische Karriere in der richtigen Partei den Rahmen bildete. Früher hat man das pejorativ als «*Filz*» bezeichnet – man verteilt Pöstchen untereinander –, heute nennt man das unter anderen Voraussetzungen positiv *Networking* – man bündelt formalisierte, addierte Kompetenzen.

Für die darauffolgenden Generationen (zwischen 1946 und 1980 Geborene) ergibt sich bereits eine *Mischsituation* zwischen Upward- und Downward-Mobility. Neue Expansionsmöglichkeiten nach oben nehmen ab, wenn immer mehr zur Mittelschicht gehören, die sich breiter definiert. Entscheidend: Alle haben immer mehr formalisierte Bildungswege hinter sich. Wenn nun immer mehr Menschen schon in der Mittelschicht aufwachsen, werden Berufsbildung und Studium kontinuierlich formalistischer, abschlussorientierter und weniger praktisch.

Professionalisierung, entgrenzte Titelsucht und Managerialisierung haben Schritt für Schritt auch die *Entlokalisierung* gefördert: Schulen und Bildungsstätten stehen längst in einem überregionalen, ja häufig globalen Wettbewerb und kämpfen um gutes Lehrpersonal und gute Studierende. Soziale Mobilität ist immer gut, aber sie ist nicht ohne kostspielige Nebenfolgen zu haben, die uns heute erst bewusst zu werden scheinen. Wer es noch schafft aufzusteigen, entfremdet sich von Eltern, Geschwistern und Freunden, die selbst nicht sozial mobil sind. Man hat sich kaum mehr etwas zu sagen. Man lebt anders. Verkehrt in anderen Kreisen. Man wird bevorzugt behandelt, hat unglaublich schnell von materiellen Vorteilen profitiert und sich daran gewöhnt. Verhaltensweisen haben sich nach Klassen verändert, globale Muster haben lokalen Mustern nur noch wenig zu sagen, jenseits von banalem Small Talk. Wer aufsteigt, gehört rasch zu einer *denationalisierten Elite*, deren Loyalität maximal eine professionelle ist und deren wichtigste Beziehungsnetze aus Gleichgesinnten bestehen. Diese wiederum haben erleichterten Zugang zu Ressourcen wie zuerst und am wichtigsten *Beziehungen*, dann *Geld*, schliesslich *Wissen* und *Infos* aller Art.

Den Wandel in allen Organisationen, zuerst den grossen, mittlerweile aber auch den kleinen, sieht man plastisch an der Sprache. Man spricht «*globish*», also «*global english*». Holpriges Englisch als letzter gemeinsamer Nenner der Kommunikation. Obwohl nur einige Prozent der globalen Bevölkerung Englisch als Muttersprache sprechen, ist die Sprache im Internet zu 60 Prozent aller Informationen im Umlauf Englisch. Und die Aus- und Weiterbildung sowieso. Auch das macht das Leben für Menschen in Organisationen komplexer, abstrakter, und fördert Entwicklungen in Richtung Formalismen und Standardisierung.

Für die gegen Mitte der 1980er- bis Mitte der 2000er-Jahre Geborenen wird die Upward-Mobilität daher nur noch im globalen Kontext verständlich. Der Wandel von der industriellen in die digitale Welt braucht tendenziell weniger, dafür top Ausgebildete und auch weniger Hilfspersonal für Robotersysteme. Der ehemalige Recruitingchef von Google sagte: Ein Top-Softwareingenieur, den wir anstellen, ist dreihundertmal mehr wert für das Unternehmen als ein durchschnittlicher. Und das macht nachweislich unglücklich. Stress und mentale Herausforderungen werden als viel drückender erlebt als etwa bei den Generationen der *Builders* oder den *Babyboomern* und der *Generation X*.

Für die Menschen in Organisationen heisst das: Vor dreissig oder vierzig Jahren keimte noch ein bestimmter *Optimismus der Selbstorganisation* auf, der aus der Organisationsentwicklung hervorstach (Douglas McGregor [1906–1964], *Der Mensch im Unternehmen* [Originaltitel: *The Human Side of Enterprise*], 1960). Der Versuch, die vielfältigen industriellen Hierarchien *menschlicher* zu gestalten und *weicher* zu machen, hat aber über die Zeit die Grundstrukturen des «*Organization Man*» kaum angetastet:

«*Menschen müssen kontinuierlich flexibler und agiler werden, sich schneller dem Wandel anpassen. Der Zeitfaktor wird immer dominanter.*»

So und nicht anders lautete schon der Grundtenor der industriellen Welt, die

auf Wachstum, Effizienzsteigerung und letztendlich auf Produktivitätsgewinne im Wettbewerb angewiesen ist.

Nach den Ernüchterungen mit dem Thema *Selbstorganisation* kam vor zwanzig Jahren das Thema *Nudging* auf, also ein möglichst zwangsfreies *Stupsen* und *Incentivieren* in eine bestimmte Richtung (vgl. den Klassiker *Nudge. Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness* von Richard H. Thaler und Cass R. Sunstein aus dem Jahr 2008). Im Prinzip geht es um neue Formen von Sozialpädagogik und Social Engineering. Den Menschen sich so anpassen zu lassen, dass er es gar nicht wirklich merkt und im Idealfall das auch noch gut findet (*Soft Nudging*). Sollte das nicht gehen, würde die Steigerung von *Hard Nudging* kommen.

Kurz: Es ist nicht so einfach, den «*Organization Man*» zu bändigen und neu oder gar anders zu definieren, der Anpassungsaufwand scheint einfach *grösser, komplexer und subtiler* zu werden. Von Selbstorganisation bis *Nudging* geht es um Formen von *Betreuung, Belehrung, Bepflanzung*, um ein bestimmtes gewolltes Verhalten zu erzielen (vgl. Helmut Schelsky [1912–1984], *Die Arbeit tun die anderen*, 1977). Man füge heute an: *Beratung*.

Ob Menschen Freiheit erlangen, wenn sie sich in Organisationen abmühen, oder ob sie nur Freiheit ausserhalb von Organisationen erlangen, ist nicht einfach zu beantworten. Schlussendlich steht und fällt es mit der *Frage, welchen Stellenwert Arbeit im menschlichen Leben hat und inwieweit das immer durch Organisationen geprägt sein wird, die mit unterschiedlichsten Technologien arbeiten*.

#### VIERTENS:

Fassen wir den Wandel und die Transformation in Organisationen als aktuellen Zwischenstand zusammen und fragen uns: Ist das in der digitalen Welt nun anders? Wenn ja, was genau?

Wir sprechen von

1. Wandel (allgemeine Veränderungen, Tagesgeschäft etc.). Wandel ist das Natürlichste in allen menschlichen Lebensumständen und in allen Organisationen. Die Einzelhändler sagten immer schon, *Handel sei Wandel*, weil sie nahe an Kunden und am Tagesgeschäft arbeiten und so Veränderungen auch leicht zu erkennen gelernt haben. Und wie sie darauf reagieren sollen. Und jeder *weitsichtige* Unternehmer, vor allem Familienunternehmer, denkt an die nächste Generation und die Zukunft seines Unternehmens: Er übergibt etwas gut Funktionierendes, weil es sein Geschäft ist.

2. Transformation (tiefergreifende, grundlegende Veränderungen, die die Organisation zumindest in gewichtigen Teilprozessen verändern). Transformation setzt vertiefte *Bereitschaft*, vertiefte Fähigkeiten und vor allem vertiefte Bedarfsanalyse für Veränderungen voraus. Teile der Organisation müssen komplett neu aufgestellt und ausgerichtet werden. Transformation heisst somit immer auch *Kulturwandel*. Das wird fast immer unterschätzt – denn das ist das Anspruchsvollste überhaupt. Immer schnellere Technologie trifft auf langsame Organisationen und noch langsamere Menschen.

Wenn Organisationen in Phasen des äusseren Drucks zu lange zuwarten, sich intern zu verändern, steigt automatisch der Druck zur *radikalen* Transformation. Wie etwa in der Phase 2000–2010, als nach dem Platzen der Dotcom-Blase der Rückfall in alte Verhaltensmuster zu erkennen war (das falsche Aufatmen, *Das war's dann*), anstatt sich auf neue Vertriebskanäle einzustellen oder sinnvolle Rationalisierungen in die Wege zu leiten. Warenhäuser etwa können ein Lied davon singen.

Und Organisationen mit komplexen Dienstleistungen (Gesundheit, Bildung, Kultur) laufen ebenfalls Gefahr, Veränderungen zu spät zu erkennen.

3. Disruption (Zerstörung des Etablierten, Bekannten von Grund auf und Zwang zu komplettem Neuanfang).



Bei Disruption in den Definitionen von Clayton Christensen (1952–2020), die dieser zwischen 1995 und 2000 entwickelte, geht es im Kern um die Rolle disruptiver Technologien und deren Folgen für Innovationen in Organisationen. Solche Technologien ersetzen den Erfolg von bislang bestehenden Technologien, aber auch Produkten und Dienstleistungen, und können diese vollständig vom Markt verdrängen. Bisherige Investitionen der beherrschenden Marktteilnehmer werden obsolet.

Mit dem Aufstieg der Digitalisierung nach 2000 hat der Begriff *Disruption* eine steile Karriere hingelegt. Er wurde gerne von den Auguren des Silicon Valley, mittlerweile aber an jedweder Business School, bei Technologiekonferenzen oder Tech-Startups inflationär gebraucht. Damit sollen radikale Brüche, Schockwellen suggeriert werden, die an die Wurzel gehen (lat. *radix* = Wurzel). Nichts mehr wird sein wie früher.

Disruption meint praktisch wohl am ehesten eine Mischung von  *kreativer Zerstörung* (Schumpeter, 1883–1950), bei der wieder etwas Neues entsteht, und zerstörerischer *Kreativität*, bei der der Akt des Zerstörens obsiegt, wie wir das beispielhaft aus Innovationen der Finanzmärkte in den letzten zwanzig Jahren kennen, zuletzt bei Kryptowährungen. Sam Bankman-Fried, Gründer und CEO des im November 2022 implodierten Unternehmens FTX, stellt wohl die Spitze der zerstörerischen Kreativität dar: Auf die Frage eines Interviewers (2022), welches Risiko er denn eingehen würde mit seinen unternehmerischen Aktivitäten (die er gerne mit «*Effective altruism*» verband), wenn eine Wahrscheinlichkeit von 51 Prozent zu einem extrem positiven Resultat und eine von 49 Prozent zu einem extrem desaströsen Resultat für die Menschheit führen würde, gab Bankman-Fried unumwunden zu, dass er alles auf die 51 Prozent setzen, also das grosse Risiko für ein desaströses Resultat für die Menschheit in Kauf nehmen würde.

Schaut man genauer hin, so geht es aber zumeist primär darum, die *Narrative* zu

beeinflussen, die die eigenen Interessen effizient und effektiv pushen – man will ein bestimmtes Verhalten erzwingen. Und damit sind wir wieder beim Kernthema Organisation und Propaganda. Wenn man Mark Zuckerbergs Aussagen der 2010er-Jahre verfolgt oder auch Tweets von Elon Musk in den letzten Jahren zu bestimmten Themen, so ist das Propaganda für eigene Interessen. Sie bezweckt, ein bestimmtes Verhalten zu legitimieren und mit *Hybris ans Limit* zu gehen – koste es, was es wolle. Beispielhaft für viele andere:

«*Wenn wir nicht das Ding schaffen, das Facebook killen wird, wird es jemand anders tun. Den Wandel umarmen ist nicht genug. [...] Das Internet ist kein friedlicher Ort. Dinge, die nicht relevant bleiben, werden nicht einmal mehr den Luxus bekommen, Ruinen zu hinterlassen. Sie verschwinden einfach.*» (Mark Zuckerberg 2013)

Was bedeutet das für den einstigen *Fortschritt*? Fassen wir es so zusammen: Die Menschen, zumal im Westen, betrachteten sich über die letzten Jahrhunderte als fortschrittlich, also Schritt für Schritt messbar voranschreitend zum Besseren, unterbrochen durch Krisen inklusive. Das Neue ist immer besser als das Alte, so die US-amerikanische Zuspitzung, denn es geht um «*Choice*» und «*Options*». Die Menschen sehen sich als *über der Natur stehend*: Sie ist blosser Rohstoff *da draussen*, und in uns, verfügbare Masse, beliebig veränderbar. Andere Planeten erobern. Den Alterungsprozess stoppen oder gar umkehren. Ins Metaversum verschwinden. In-vitro-Fleisch herstellen. In den Übertreibungen und dem Appetit nach dem Kult des Risikos, wie er an bestimmten Orten der USA verbreitet ist und im alten Europa grosses Raunen auslöst, werden Menschen (eigentlich immer: *Männer*) zu Göttern, erobern Planeten, wenn die Erde schon erobert wurde. Und stolpern immer mehr in die Falle der erwähnten Paradoxie der Kontrollmechanismen.

Man mag einwenden, dass wir tatsächlich an einem Scheideweg stehen und der Mensch zur Appendixfunktion der Technologie mutiert – im Wesentlichen, ohne es selbst zu merken.

FÜNFTENS:

Um die Rolle der Transformation heute und morgen einschätzen zu können, müssen wir also den Übergang von der industriellen Welt in die digitale Welt der Künstlichen Intelligenz und der Automatisierungen noch viel besser und genauer verstehen lernen.

Die industrielle Produktion hat dank Standardisierung und einfacher Vervielfältigung von Waren in kurzer Zeit eine Massengesellschaft durchgesetzt. Und dank Skalierung und Effizienzgewinnen Preissenkungen ermöglicht.

Die datengetriebene Digitalisierung bringt nun die *personalisierte Massengesellschaft*. Motto: *schneller, flexibler, präziser*. Das geht aber nur, wenn wir *konsequent mehr und mehr friktionslos automatisieren, Automatisierung der Handarbeit, dann Automatisierung der Kopfarbeit, Automatisierung des Sozialen bis schliesslich zur Automatisierung der Automatisierung* – und so Organisationen entsprechend immer wieder umstellen. Und Menschen sich den Möglichkeiten von Maschinen anpassen.

Die Fortschritte in der Künstlichen Intelligenz der letzten Jahre haben gezeigt, dass Menschen sich vor einer immer perfekteren Technik ängstigen. Wenn Künstliche Intelligenz im Nu verblüffend komplexe Aufgaben löst, sehen wir uns als minderwertig. Denn wir Menschen sind vergleichende und imitierende Wesen, und je grösser der Gap, wenn wir etwas nicht mehr erreichen – auch und gerade, wenn es nur ein technischer Gap ist, desto emotionaler die Reaktion. Wir tendieren dazu, Rechenleistungen, Wahrscheinlichkeitsannahmen und Mustererkennung von Künstlicher Intelligenz humane Qualitäten zu unterstellen. Das ist falsch und führt zur Abwertung derjenigen menschlichen Qualitäten, die immer wichtiger werden: *Common Sense, ganzheitliche Sinnlichkeit, Wissen und Intelligenz als «embedded cognition», Urteilskraft und Interpretationsfähigkeiten und so weiter*.

Wir rennen vor uns selbst davon und vergessen die grossen Lebensvorzüge, die

die industrielle Welt mit harter Arbeit und bahnbrechenden Innovationen bereits bis in die späten 1950er-Jahre hervorgebracht hat. Seither optimieren wir Erreichtes, oft nur noch bereits Optimiertes. Eine Ausnahme mögen das mobile Digitalgerät und die Annehmlichkeiten der Vernetzungsdichte von Daten sein. Aber ansonsten haben wir die *tiefhängenden* Früchte gegessen, wie stehen vor dem *Besser-als-die-Beatles-Problem* und der Frage nach dem marginal (negativen) Return in hyperkomplexen Gesellschaften.

Versuchen wir kurz, die digitalen Herausforderungen noch weiter zu durchdringen: Das Verhältnis von Mensch und Technik ist ein prägendes und faszinierendes Thema der Kultur- und Wirtschaftsgeschichte. Wie Menschen Werkzeuge erfinden und was sie damit anstellen, wirkt immer mehr auf den Alltag ein und übernimmt eine evolutionär sich immer stärker verselbstständigende Funktion. Wo einst Werkzeuge verfügbar waren – ein Pinsel, ein Schraubenzieher, eine Feder –, damit wir uns im Leben einrichten und produktiv sein konnten, sprechen wir heute von *Tools* – und meinen Programme und Anwendungen auf unseren digitalen Rechnern. Selbst die industrielle Massenproduktion war noch tief verankert in der Vorstellungswelt von materiellen Maschinen und Dingen, die räumlich und zeitlich eingegrenzt war und klare Zuordnungen ermöglichte. Der Mensch musste üben, trainieren, ein Gefühl für die Dinge und die Machbarkeit bekommen.

Wenn man vom Wissen und der Erfahrung von Ingenieuren sprach, waren Fähigkeiten gemeint, gut charakterisierte technische Methoden für gut charakterisierte praktische Probleme anzugehen. Der Automobilingenieur etwa findet Lösungen innerhalb eines bestimmten Rahmens und optimiert klar beschreibbare Ziele. Es geht beispielsweise um die Sicherheit von Prozessen oder die Dauerhaftigkeit von Materialien. Auch die industrielle Welt war eingebettet in den *Griff* in den Werkzeugkasten. Und der Ingenieur wollte *begreifen*, was technisch möglich ist.

Der Übergang von der industriellen in die digitale Welt heisst *Abstraktion, Virtualisierung, Entkörperlichung*. Reduktion von sinnlicher Komplexität auf Berechenbarkeit. Wir brauchen zwar immer noch Materialien wie Stahl, Plastik oder Beton und fossile Brennstoffe, doch die Steuerung erledigt das Datenmanagement – die App-Kultur erleichtert den Zugang. Die Folge: Immer mehr menschliche Körperteile werden arbeitslos – die bisherigen *Basics* wie Rechnen, Lesen, Schreiben, Kauen, Laufen werden überflüssig oder outgesourct. Das Schlüsselwort heisst *Desintermediation*. Vermittelnde Instanzen werden, wenn möglich, eliminiert.

Die Autocomplete-Funktion schreibt meine Briefe immer mehr von selbst. Dank Online-Shop kommt die Ware nun vom Supermarkt zu mir anstatt umgekehrt. Convenience-Food wie ein Big Mac macht Kauen überflüssig, da alles schluckbereit vorgefertigt daherkommt. Das Fusspedal zu bedienen und Gas zu geben oder Bremsen wird überflüssig bei Stufe 5 des autonomen Fahrens. Das Sprechen kann auf die Eingabe von Befehlen minimiert werden. Nicht einmal mehr das Umlegen eines Schalters wird benötigt. Der Wandel beginnt mit dem minutiösen und kontinuierlichen Sezieren des Körpers, der in die materielle Welt eingebettet ist. Er wird zum abstrakten Programm. Der Technik- und Softwareanalyst Benedict Evans hat 2021 die Entwicklung wunderbar auf den Punkt gebracht:

*«When software becomes part of the society, all of society's problems get expressed in software.»*

Der Programmierer ist der neue Handwerker. So wie der Handwerker die industrielle Welt vorbereitet hat, bereitet der Programmierer die Welt der digitalen Informationen und der Kommunikation vor. Intime Produktkenntnisse sind nicht mehr nötig. Wichtiger als etwas herzustellen wird das *Monitoring und Controlling von Informationen*. Interessanterweise löst aber der Programmierer nicht mehr unbedingt wichtige praktische Probleme. Er folgt dem softwaretechnisch Lösbaren, während sich der Handwerker noch an der praktischen Welt orientierte. Darum haben

wir – tendenziell – immer mehr Lösungen für Probleme, die höchstens noch marginalen menschlichen Nutzen bieten.

Statt von Handwerksfähigkeiten und Geschicklichkeiten im Umgang mit unseren Werkzeugen sprechen wir nun also nicht zufällig von *«Skills»*. Wenn wir von Schnittstellen zwischen Mensch und Maschine reden, haben wir ein plastisches Bild vor uns. Schnitte können auch schmerzhaft Eingriffe bedeuten und Wunden verursachen. Die englische Übersetzung *«Interface»* dagegen wirkt harmlos. Englische Umbenennungen wie im ITC-Bereich wirken *unverbindlicher, schnörkelloser, oft bereits entkörperlicht*. Aber sie entfalten genauso Wirkung auf unser Vorstellungsvermögen und unser Denken. Transformation von Menschen und Organisationen erscheint einfacher, ja easy, wenn man nur die richtigen Interfaces besetzen muss und über die entsprechenden Skills verfügt.

Der Schlüsselbegriff *Benutzerfreundlichkeit* (*«User friendliness»*) zeigt an, worum es geht: mühelos umsetzen. Ohne anstrengendes Denken, ohne körperlich aufwendiges Dazutun. Die beeindruckende Leistung besteht darin, dass wir im Idealfall zu fröhlichen, subjektfreien Zuschauern werden, die zwar in goldenen Handschellen gefesselt sind, immer mehr vermessen und gemessen werden durch Datentransparenz (vgl. Steffen Mau, *Das metrische Wir. Über die Quantifizierung des Sozialen*, 2017), aber sofort und fast in Echtzeit allen erdenklichen, verführerischen Convenience-Zauber bekommen.

#### SECHSTENS – UND AUSBLICK:

In der erdrückenden, spannenden Zeit von 2020 bis 2022 kumulierten verschiedene Entwicklungen, die die digitale Entwicklung – vielleicht – in eine nächste Phase drehen: Pandemien wie Covid, Klimawandel, Krieg, der sogenannte Arbeitskräftemangel, Inflation. Diese Zeit hat auch den Organisationen mit Zoom, Home Office und beschleunigter Automatisierung Risse im bisherigen

Bewusstsein beschert und die emotionale Verunsicherung im Management erhöht – der *Fisch stinkt vom Kopf her*. Fragen der Zugehörigkeit und gegenseitigen Loyalität, ja grundsätzlich die Rolle von Arbeit scheinen zur Disposition zu stehen.

Daher zwei Fragen:

1. *Ist eine Organisation in Zukunft noch ein sozialer Organismus oder nur noch eine zufällige, lockere und temporäre Ansammlung von Individuen – denn «Code is Law» und Transaktionen genügen, um wenigstens kurzfristig Vertrauen zu generieren?*

2. *Und bis 2030: Wird sich menschliches Verhalten dauerhaft ändern, also Disruptionen in Organisationen und menschlichem Verhalten bewirken, oder einmal mehr nur kurzfristige Disturbationen auslösen, bis der alte «Organization Man» mit gewissen neuen Anpassungsmustern wieder installiert ist?*

Faktisch erwiesen ist: Organisationen und Management reagieren *emotional verunsichert*. Der «Davos Man» (Samuel Huntington 2004) ist nicht mehr der selbstsichere «*Master of the Universe*», er braucht nun das jährliche Treffen in der *Selbsthilfegruppe*, um Wunden zu lecken (Gillian Tett). Diese Verunsicherung hat sich in den letzten Jahren verstärkt und in der Pandemie zugespitzt. Wir sehen das am offensichtlichen *Pampering*, zumindest bei denen, die man halten will. Die Vorstellung der Kunden wird nun auf die Mitarbeitenden übertragen: *Der Kunde hat immer recht*, er bekommt, was er will, auch wenn er gar nicht weiss, was er will. Und vielleicht einfach nur die Gunst der Stunde nutzt (*Why not?*). Die Differenz zwischen *Zuhause* und *Arbeitsplatz* scheint zu verschwinden. Das wäre alles andere als banal.

Home Office ist für immer mehr Menschen – *gegenwärtig* – normal, Aufsteigerfirmen der letzten zehn Jahre wie die grossen Techies sind das Vorbild, das zur Imitation anreizt: gesponsortes veganes Essen und Barista-Kaffee, Yogakurse und Noise Cancelling-

Headsets im revitalisierten Industrieareal werden als selbstverständlich wahrgenommen.

Die neuesten Apps für Immobilien-Wellness, Workout und mentale Fitness sind installiert. Der Antrag, die neuen, teuren, eigentlich überflüssigen Designermöbel im Home Office zu nutzen, bewilligt. Arbeit entritualisiert und entsozialisiert sich weitgehend und wird transaktionaler. Wem genau das alles wie helfen könnte, bleibt unklar. Werden die Mitarbeitenden damit produktiver? Sind sie eher in der Lage, ihr Leben zu organisieren? Sind sie in der Lage, Beziehungen aufzubauen und auf Dauer zu stellen? Schafft man damit eine bessere Organisationskultur, oder lebt man einfach vom Abbau der alten Kultur? Was ist hier *Fortschritt*? Oder nur *Fortriss* (Heidegger)? Wir gehen schneller, aber nirgendwohin? Wenn dem so wäre, stünde auch der Wohlstand infrage. Aber wer will das schon?

Schliessen wir versöhnlich.

Menschen sind längst Organisationsmenschen geworden, das ist das Erbe der industriellen Welt. Die digitale Welt lebt von immer mehr Illusionen der künftigen Machbarkeit. Aber ohne Rückbezug auf die anthropologischen Grundbedingungen des Menschen – die sich bislang gar nicht verändert haben – bleiben wir im Dunstkreis von Propaganda und Wunschvorstellungen, Hypes und Overhypes. Wohin immer die Unkenrufe des Wandels der Arbeitswelt gehen, sie sind stets verbunden mit wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Folgen. Menschen müssen mehr denn je herausfinden, welche Organisationen zu ihnen passen. Die Vielfalt der Organisationsmuster, trotz Digitalisierung und Managerherrschaft, Titelsucht und Systemzwängen, ist immer noch hoch. Nur wissen wir heute einfach viel mehr an Details, über Schwächen und Fehlbarkeiten insbesondere, und das ist schwer verdaubar. Ein Übermass an Transparenz, wenn etwa alle genau das Gleiche wissen, kann auch grossen Schaden anrichten. *Überinformiert und unterorientiert macht nicht entscheidungssicherer.*

Viele werden mit goldenen Handschellen unterwegs sein – wir bauen weiter am *stahlharten Gehäuse der Hörigkeit* (Max Weber), einfach aufgepeppt mit vielen Gimmicks und Annehmlichkeiten. Wohl eher wenigen wird es auch in Zukunft gelingen und vergönnt sein, Abhängigkeiten souverän zu meistern. Von den Voraussetzungen her am einfachsten haben es wohl – theoretisch gesehen – die *Laptop-Menschen*, die ihren Lebensunterhalt damit verdienen, dass sie im Wesentlichen als Einzelne Emails (mit oder ohne Anhang) versenden und empfangen. Und überall ihre Arbeit verrichten können. Aber ohne institutionelle Einbettung und sozial stabile Beziehungsmuster steigen die Überforderungen fast überall.

Gerade für die moderne Welt typische Grossorganisationen lassen immer auch Oasen von Freiräumen entstehen. Auswüchse aller Art gehören dazu – Ausnahmen bestätigen die Regel. Vergessen wir nicht, viele sind auch gerne Anpasser. Oder gar nur Befehlsempfänger oder Verantwortungsdelegierer. Doch Mutige oder zumindest anders Gelagerte finden häufig Wege, die aufgrund spezieller Bedingungen relativ grosse Gestaltungsräume bieten. Die unkontrolliert sind. Menschen, die vielleicht sogar zuerst an die Organisation und sinnvolle, übergeordnete, gemeinsame Ziele denken anstatt nur an das eigene Ego und die kurzfristige Optimierung des eigenen Karriereschritts. Das ist in über die Zeit gewachsenen Organisationskulturen noch eher der Fall, und wenn Motivation über das rein Transaktionale hinausgeht. Selbstverständlich hängt das auch von Branchen und Kulturen ab – intrinsisch Motivierte finden sich etwa häufiger in Gesundheits- oder Bildungsorganisationen als in der Finanzindustrie. Je weiter oben allerdings, desto schwieriger wird es. Einerseits, weil die *ganz oben* am meisten angelogen werden und in einer Bubble leben (das geben sie aber nie zu) – niemand will es sich mit denen verderben, solange man noch dabei ist. Oder weil oben zumeist nur der ankommt, der sich

permanent im Aufstieg schon niedergebückt hat. Ducker.

Die lange missachtete und in der Geschichte der Organisationen immer wieder totgesagte Mitte hat wohl am meisten *Überlebenskünstler* hervorgebracht. Diejenigen, die unzählige Chefs überleben und genau wissen, wann sie auffallen müssen und wann nicht. Das sind dann die *nachhaltigen* Angestellten. Nicht wirklich überdurchschnittlich, nicht wirklich schlecht, sie sind einfach da und leisten einen nicht zu unterschätzenden Beitrag zur kulturellen Kontinuität.

Wir waren immer schon Treiber und Getriebene. Nur wird uns das immer mehr *bewusst*, weil wir über alles jederzeit Informationen haben – und wissen nicht, was tun. In der digitalen Welt geht das Pendel nunmehr in Richtung Getriebene. Die emotional dünnhäutiger gewordene Managerelite ist viel stärker herausgefordert als in der industriellen Welt. Die grösste Kunst besteht darin, kein TINA-gekränkter Mensch zu werden. Denn dann wird man leicht zum Zyniker und Selbstoptimierer. In einer noch freien Welt müssen die Menschen selbst lernen, was sie aus sich machen wollen. Das braucht Zeit, geht nicht einfach mit einer coolen App und schon gar nicht ohne starke Institutionen im Hintergrund. Wenn jeder *from scratch* beginnen müsste, zerbräche die Gesellschaft sofort.

Was es wohl am meisten bräuchte, ist *Charakter*. Härte und Herzlichkeit, Respekt und eine kluge Mischung aus Intimität und Distanz, Nonkonformismus und Willensstärke – und die Erinnerung an den engen Zusammenhang von *Hybris und Nemesis* (vgl. Paradoxie der Kontrollmechanismen). Schlau und gestreamlined zu sein alleine wird Organisationen nicht weiterbringen. Der zunehmende sozio-emotionale Hunger muss entsprechend gesättigt werden in einer digitalen Welt, die *schneller, flexibler und präziser auf Menschen und Organisationen einwirken wird*.

Schliessen wir mit einigen Empfehlungen für die Leserschaft sowie die Ausstellungsbesucherinnen und -besucher:

1. Behalte einen *unbestimmten Optimismus* – es ist unglaublich wichtig, ob Du etwas tust oder nicht tust.

2. Entwickle Ambiguitätstoleranz, entwickle *kognitive Diversität*, nimm ganz andere Perspektiven ein – versuche nicht, ein Faktenleader zu sein. Lerne Deine eigenen *Verzerrungen* besser kennen. Das hilft auch den anderen.

3. Sei sehr selektiv in dem, was Du tust – handle mit Mass, aber mit Bestimmtheit.

4. Finde Wege, Komplexitätsstress zu reduzieren – sei kein Opfer von *Attention Hacking* und teuren Ablenkungsmanövern.

5. Lerne mehr über Vertrauensbildung, zu Dir und zu anderen – als Konflikt- und Gewaltprävention.

6. Lerne Deine Grenzen besser kennen und das, wofür Du eigentlich stehst, ertrage es mit gutem Humor – es gibt schon zu viele *Bullshitter*.

7. Wenn der gesunde Menschenverstand – besser: *Common Sense*, die uns verbindende Sinnlichkeit – zur immer knapperen Ressource und der Alltag immer abstrakter wird, was müssen wir dann tun, um all unsere Sinne wieder zu stärken? Nur die Stärkung der Sinne bringt auch starke Gedanken hervor («*embedded cognition*»). Verliere daher nicht die *Bodenhaftung*.

8. Mache Raum und Zeit neu erlebbar: Zeit ist nicht nur Beschleunigung und Komprimierung, sondern auch Stillstand und Fraktalisierung. Und Raum ist nicht nur Entlokalisierung plus Standardisierung, sondern auch Verwurzelung plus Perspektive.

9. Sinnlichkeit heisst auch: materielle Dinge neu erleben lernen. Wenn alles abstrakter in die Datenwelt verschwindet, werden materielle Widerstände und Rückstände wertvoller.

10. Wenn Du in den Spiegel schaust: *Was genau siehst Du?*

Dr. David Bosshart ist Futurist und Philosoph. Weitere Informationen: [davidbosshart.com](http://davidbosshart.com)