

# OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

# 4

17

## Lebenswandel

Arbeitsformen für ein erfülltes Leben

### **Perspektivwechsel**

Leben und Arbeiten im Zeitalter der Vernetzung

### **Good work, good culture**

Wie Google Mitarbeiterzentrierung lebt

### **Die Kunst des Fokussierens**

Daniel Goleman zu präsender Führung

### **Alles Selbstläufer?**

Anreizsysteme der Digital Stars

### **Spirit – the Game**

Unternehmenswerte spielerisch umsetzen

### **Aufblühen statt Ausbrennen**

Von der Wissenschaft des gelingenden Lebens

# Perspektivwechsel

## Leben und Arbeiten im Zeitalter der Vernetzung

Birgit Gebhardt

*Globalpolitisch mag man es kaum glauben, doch technologisch steuern wir auf ein intelligentes Zeitalter zu. Während uns Komplexität und Parallelgesellschaften zu schaffen machen, verspricht das Internet der Dinge und Dienste die intelligente Vernetzung von Inhalten und Individuen. Geschäftsmodelle, Jobprofile und Arbeitsweisen erfinden sich neu und erweitern die Möglichkeiten der individuellen Teilhabe. Die intelligente Vernetzung könnte sogar unsere soziale Versorgung gewährleisten. Dumm nur, dass wir die neuen Potenziale beharrlich aus der alten Perspektive betrachten.*

Der Strukturwandel kam als Digitalisierung in unser Leben. Ein Begriff, dessen Kern sich schwer begreifen lässt: Daten. Konkreter: Codes aus Bits und Bytes. Diese unsichtbaren Bausteine werden unser und das Leben kommender Generationen verändern. Funktional betrachtet, tragen Daten Informationen, die rund um den Globus Sender und Empfänger verbinden – egal ob Mensch, Maschine oder Algorithmus. Revolutionär ist dabei weniger die superschnelle Infrastruktur. Das Revolutionäre ist, dass die ausgetauschten Daten verstanden

werden und Verständigung ermöglichen. Inhalte und Wissen, Interessen und Engagement, Arbeitsaufträge und -ausführungen können erkannt, gefunden und transparent gemacht werden. Und noch bevor wir reflexartig Big-Brother-Phobien entwickeln und Datenklau oder die Ausleuchtung unserer Privatsphäre befürchten, würde ein Trendforscher anregen, das Big Picture zu Ende zu skizzieren. Was bereits begonnen hat, ist ein gewaltiger Fortschritt: Inhalte verstehen zu können, meint Sprachen, Grenzen, Branchen und Formate zu überwinden. Endlich könnte es um die Sache gehen! Interessen und Engagement abzubilden, ermöglicht Individuen Selbstbestimmung und Teilhabe.

Intelligente Vernetzung ist weit mehr als eine effiziente Infrastruktur. Sie ist ein vernetztes Aktivitätsmuster, das darauf ausgelegt ist, Informationsaustausch, Aufgaben und Angebote intelligent zu vermitteln.

### Zukunft braucht Zuversicht

#### Was unsere Vorstellung blockiert:

Die Universität von Lund hat im Rahmen ihrer Szenario-Entwicklungen empirisch beobachtet, was Menschen dabei hemmt, der Zukunft ins Auge zu blicken:

1. Wir wollen Dinge nicht erkennen, wenn wir sie emotional nicht wahrhaben wollen.
2. Wir können nur Dinge erkennen, die eine Sprache sprechen, die wir verstehen.
3. Wir können nur etwas erkennen, wenn es für unser persönliches Zukunftsbild interessant ist.

#### Erste Learnings in der Kommunikation

Unsere Frequenz der sozialen Medien lässt erahnen, wie breit wir kommunizieren und wie persönlich wir miteinander interagieren werden. Die ersten Fingerübungen zeigen aber auch, wie schonungslos transparent das Netz sein kann. Wie sich bestimmte Verhaltensmuster – wie z. B. Mobbing oder Hate Speech – im Netz verstärken, weil sie sich breiter ausdehnen und ihre Äußerungen in den künstlichen Netzwerken nicht vergessen werden. Zur Vorstellung der neuen Machbarkeit durch Vernetzung gehört also auch die Gedankengymnastik

der Konsequenzen. Denn behielten wir unser analog erlerntes Verhalten in der digitalen Welt bei, müssten wir zentrale Fragen beantworten: Könnten wir freimütig weiter so kommunizieren, wie bisher, wenn die ganze Welt mithören kann? Wie vertrauenswürdig sind die verfügbaren Informationen und – Stichwort Fake News – aus welcher Quelle kommen sie? Einige Medienunternehmen wie der NDR leisten sich eine eigene Rechercheabteilung zur Faktenüberprüfung. Zu Informationsqualität oder Urheberschaft gibt das Netz leider noch ungenügend Auskunft. Es zählen Nutzer und Klickraten, es zählen Likes, es helfen Multiplikatoren, Click-Worker, Anzeigen und Advertorials. Vielleicht beschleunigt die Vernetzung aber auch nur Konsequenzen, mit denen wir uns als Aufmerksamkeitsgesellschaft auch ohne Internet längst hätten beschäftigen müssen: Wie lässt sich Komplexität reduzieren? Woran ließe sich Qualität messen? Wie können Inhalte leichter ihre Interessenten finden?

### Wissen und Feedback verteilen sich wie von selbst

Die Notwendigkeit, Inhalte einem breiteren Publikum verständlich zu machen, zeigt sich im Arbeitsalltag, etwa bei der zunehmend transdisziplinären Projektarbeit. Gerade hier, wo unterschiedliches Fachwissen verknüpft und gemeinsame Lösungswege gefunden werden müssen, offenbart die soziale Kommunikation wie radikal einfach und intuitiv sich Informationen vernetzen lassen und wie kompliziert, formalisiert und hierarchisch wir bisher dagegen Arbeit organisiert haben (Abbildung 1). Plötzlich sind so genannte Social Collaboration-Plattformen die Kommunikationsoberfläche, auf der Projekte im Stil eines Facebook-Chats bearbeitet werden. Die Plattform kann Arbeitsfläche, Wissenspool, Mitarbeiter-Kompetenzprofil sein und verbindet Informations-Sender und -Empfänger. Sie motiviert, gewonnenes Wissen Vielen zur Verfügung zu stellen und erweitert die Möglichkeiten von Beurteilung und Profilierung. Für die Wissensarbeit scheint das vernetzte System besser geeignet als das geschlossene. Der interaktive Diskussionsmodus fördert Feedback, Fragen, Ratschläge und Kommentare. Distanzen werden überwunden und Synergien zusammengeführt. Und noch mehr: Die Sharing-Mentalität auf der Kommunikationsplattform wirkt egozentrischen Informationsstrategien entgegen. Wer Wissen bunkert oder Informationen zurückhält, erscheint nicht auf diesen Plattformen. So kann die Ellenbogenstrategie von gestern – in komplexen Hierarchien naturgemäß vorhanden – morgen schnell ins digitale Abseits führen.

Vielleicht ist die Digitalisierung also nur die technische Ermöglichung einer gesellschaftlichen Veränderung, die schon lange zuvor begonnen hat und sich bisher nur nicht zufriedenstellend erfüllen konnte? Dann wäre die Digitalisierung lediglich die Infrastruktur für ein neues Zeitalter, das es auch aus gesellschaftlichem Antrieb zur Vernetzung drängt.

## Ein Strukturwandel von gravierendem Ausmaß

### Die intelligente Vernetzung verändert alle Aspekte unserer Lebens- und Arbeitswelt:

- soziale Aspekte wie Kommunikation und Kontakte
- partizipative Effekte wie Zugang und Teilhabe
- Selbstbestimmung dank Multioption und permanenter Verfügbarkeit
- neue Geschäftsmodelle und branchenübergreifende Plattformen
- digitale Fertigungstechniken, wie 3D-Druck (z. B. Hüftgelenke)
- präzisere und schnellere Mustererkennung bei Diagnosen und Recherchen
- physische Unterstützung vom Gesundheits-Monitoring bis zum Exoskelett
- Beweglichkeit via Gedankensteuerung dank myoelektrischer Sensoren
- mikroinvasive und ggf. ferngesteuerte Operationen
- Inklusion dank individueller Förderung und multimedialer Befähigung
- gegenseitiges Verständnis durch Übersetzungen und Visualisierungen
- Erweiterung des Erfahrungsspektrums durch virtuelle Realitäten
- individuelle Services und Alltagserleichterungen durch (Ro)Bots
- mitdenkende, adaptive Umgebungen und künstliche Intelligenz
- Berücksichtigung persönlicher Vorlieben und Bedürfnisse
- Vergleichbarkeit durch Transparenz- und Messbarkeit
- Sicherheitsaspekte wie Erkennung und Überwachung
- Prozessoptimierung via Datenspeicherung, Mustervergleich und Prognose
- Erfolgsfaktoren wie dynamische Preise und kundenindividuelle Lösungen

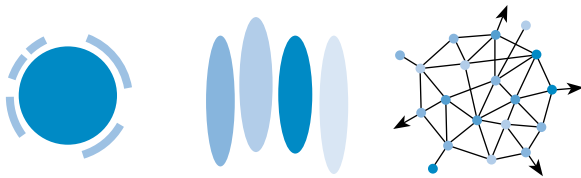
Abbildung 1  
Social-Media-Prinzipien

Zeit	➤	Schnell
Ablauf	➤	Transparent
Kontakt	➤	Direkt
Nutzung	➤	Offen
Fokus	➤	Inhaltsgetrieben
Bindung	➤	Sozial
Handling	➤	Einfach

Social Networking überlagert und unterwandert vorgegebene Unternehmens- und Informationshierarchien. Mit seinem inhaltsorientierten Fokus beschleunigt es Prozesse und durchbricht formale wie formelle Grenzen.

## Gesellschaft im Strukturwandel

Wir spüren ihn, wir lesen in den Medien darüber, wir leben und wir beklagen ihn: Den Übergang von der Massengesellschaft in die Parallelgesellschaften. Die Massengesellschaft passt nicht mehr zum Lebenspluralismus, den unsere Gesellschaft seit den 1980er Jahren für sich in Anspruch nimmt. Die Marktforschung bildet diese Veränderung über neu entstandene Konsum-Typologien ab (und ist doch überrascht, nicht alle getroffen zu haben). Die Parallelgesellschaft ist ebenso sehr Wirklichkeit wie der Versuch, sie auszublenden. Und doch ist sie nur ein Übergang auf dem Weg zur Individualgesellschaft: Der vernetzten und flexiblen Form individueller Entfaltung mit gegenseitigen Commitments. Verbunden über Interessen, verfolgt durch Tracking, bedient durch ein intelligentes System, das Versorgung und Teilhabe völlig neu strukturieren könnte.



Massengesellschaft mit Randgruppen

Parallelgesellschaften

Individualgesellschaft

## Bisher: die normierte Gesellschaft

### Der Massenmarkt als Richtlinie

Die heutige Organisation von Gesellschaft begünstigt für die Mitte und Mehrheit der Bevölkerung eine reibungslose Versorgung. Wer nicht ins Raster passt, ist Minderheit oder «Randgruppe» und wird ggf. mit Sonderbehandlungen bedacht, die sich aus dem Solidarprinzip speisen. Weder gesellschaftliche Inklusion noch die für den künftigen Arbeitsmarkt wichtige Förderung individueller Kompetenzen sind in diesem System, welches nach Durchschnitt und Gleichbehandlung strebt, möglich.

	Normalfall	Ausnahme
Markt	Mainstream	Nische
Industrie	Serienfertigung	Sonderlösung
Gesellschaft	Mitte	Randgruppe
Verhältnis	Mehrheit	Minderheit
Regelwerk	Norm	außerhalb der Norm
Versorgung	Standard	Sonderbehandlung

## Von der Massen- zur Individualgesellschaft

«Die Digitalisierung verändert unsere Wahrnehmung der Welt: Unsere Körper, die Natur, die Gegenstände – alles erscheint in höherer Auflösung, es existieren immer mehr Daten. Feinste Unterschiede werden erkennbar, das Individuelle überlagert das Allgemeine», schreibt Christoph Kucklick in seinem Buch «Die granulare Gesellschaft». Am deutlichsten wird der Strukturwandel begreifbar, wenn wir das neue Möglichkeitsspektrum mit den alten Maßgaben vergleichen. Wir kommen aus der Ingenieurslogik der Massenfertigung und wechseln in ein Zeitalter der Information. Ob Inhalte, Gleichgesinnte oder Dienstleistungen vernetzt werden: Jedes Mal bilden zahlreiche Daten ein Anfrage- bzw. Angebotsprofil. Erstmals ermöglicht uns die Datenanalyse, Besonderheiten genau zu identifizieren und Inhalte zu verarbeiten. Darin liegt das Wesen der Digitalisierung. Und damit kann die direkte Vernetzung viele unserer organisationalen Überbauten unterwandern. In dem neuen System wären Klassifizierungen funktional nicht mehr nötig, weil jedes Teilchen für sich spricht und jeder Verbund in seinen Bausteinen und Kompetenzen erkennbar ist.

### Das Ende der Gleichschaltung

Das gesellschaftliche Ideal der Gleichheit, wie es die französische Revolution formulierte, bediente schon mit der aufkommenden Industrialisierung weniger die emanzipatorischen Ideale der Aufklärung, als vielmehr den Wunsch, möglichst viele Menschen als Arbeitskraft einzubinden und über den Gesellschaftsvertrag versorgen zu können. Der Massenmarkt mit seinem Durchschnittskunden wurde zur ökonomischen Größe. Die Norm definierte den Normalbereich und damit auch, wer Randgruppe und wer ausgeschlossen ist. Anders war Gesellschaft bisher nicht möglich.

Zwar fordern wir heute Inklusion und haben seit einigen Jahren auch Gesetze, die behinderten Kindern das Recht einräumen, zusammen mit anderen an «normalen Schulen» zu lernen, doch das Recht auf dem Papier macht noch keinen funktionierenden Schulalltag. Es fehlen nicht nur Mittel und Lehrkräfte. Selbst wenn wir diese bereitstellen würden, müssten wir erkennen, dass für unser aktuelles Gesellschaftsmodell Solidarität immer Problemfall bedeutet.

Wer individuell unterstützen will, agiert wider das Prinzip der Gleichschaltung. Inklusion wird in diesem System immer Extraaufwand auf der einen und buchstäbliche Betroffenheit auf der anderen Seite bedeuten.

Das muss künftig nicht mehr so sein: Inklusion und soziales Engagement könnten innerhalb der neuen Logik der Vernetzung ganz selbstverständlich geschehen. Denn Prämissen wie Masse, Standard und Durchschnitt taugen nicht mehr, wenn Patienten ihren individuellen Krankheitsbildern entsprechend

behandelt, Kunden direkt vor Ort situativ bedient und Kinder hinsichtlich ihrer individuellen Talente gefördert werden (Abbildung 2). Wir sind technologisch inzwischen dort angekommen, worauf wir gesellschaftlich seit Menschengedenken hinarbeiten: dass jeder Einzelne zählt.

## Jeder Einzelne zählt

SAP hat erst kürzlich 120 autistisch veranlagte Menschen eingestellt. Menschen, die trotz großer Wahrnehmungs- und Gedächtnisleistung aufgrund ihrer Probleme bei der sozialen Interaktion zuvor keine Chance hatten, am ersten Arbeitsmarkt zu reüssieren. In der digitalen Joblandschaft wird gerade ihre außergewöhnliche Fähigkeit, extrem präzise strukturieren und unterscheiden zu können so wichtig, dass es sich für SAP und andere Softwareanbieter lohnt, zusätzlich noch einen Coach zur Unterstützung ihres Sozialkontakts zu engagieren. Schon 2013 begann bei SAP dieses Umdenken. Inzwischen kann sich die Unternehmensleitung vorstellen, dass bald ein Prozent ihrer Arbeitnehmer Autisten sind.

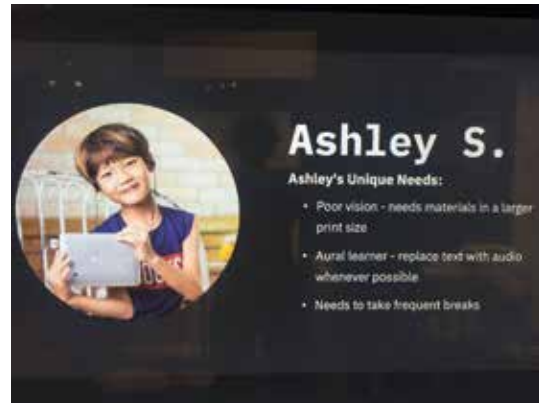
Man könnte einwenden, dass diese Autisten das Glück haben, eine Fähigkeit zu besitzen, die im Arbeitsmarkt gerade stark nachgefragt wird. Doch Vernetzung und Robotik können auch körperlichen, kognitiven und inklusiven Eigenarten entsprechen. Exxo-Skelette unterstützen Geh- wie Hebefunktionen, neuronale Elektronikimplantate sorgen für mehr Beweglichkeit und virtuelle Assistenzsysteme gleichen Einschränkungen in der Kommunikation aus. Wo die Haustechnik sensitiv auf Einzelbedürfnisse reagieren kann, wo der Digitaldrucker den individuell angepassten Laufschuh ausdruckt, müssen wir nicht mehr pauschalisieren und klassifizieren, sondern können Menschen mit oder ohne Behinderung, in jedem Alter, Frauen wie Männer endlich einfach Individuen sein lassen.

In einem Netz, in dem einzelne Bedürfnisse globale Angebote erhalten, ändern sich Messgrößen und Rollenzuweisungen. Vernetzung könnte das verbreitete Schubladendenken endlich abschaffen und jedem Einzelnen großzügigere Freiräume und mehr Möglichkeiten zur Teilnahme und Selbstverwirklichung eröffnen, als je zuvor.

## Fähigkeiten einsetzen, Defizite abschwächen

Die Angst, dass Vernetzung und Robotik den Menschen bei vielen Tätigkeiten ersetzen werden, bleibt dennoch berechtigt. Viele werden im Strukturwandel um ihre Arbeit und ihren heutigen Lebensstandard fürchten müssen. Wollen wir diesen schwierigen Übergang entschärfen, dürfen wir nicht in alte Pfadabhängigkeiten verfallen und eine Kategorie der Verlierer samt pauschalem Maßnahmenpaket definieren. Es wäre nach-

**Abbildung 2**  
**Adaptive Lernsoftware**



Adaptive Lernsoftware, hier von IBM, vorgestellt beim SXSW Festival in Austin, 2017. Intelligente Algorithmen reagieren auf Kompetenzen wie Defizite individuell und motivieren je nach persönlicher Vorliebe: über Dialog, visuelle, auditive oder spielerische Didaktik.

haltiger, sich auf die neuen Entwicklungschancen zu konzentrieren und alles daran zu setzen, dass unsere Gesellschaft das einzigartige Set an Anlagen und Kompetenzen eines Individuums versteht und dabei alte Maßgaben und Beurteilungsmuster überdenkt. Jeder Mensch könnte – unterstützt durch intelligente Vernetzung – Talente und Einzelkompetenzen schon früh erkennen, diese individuell weiterbilden und anhand multimedialer Lern- und Erfahrungswelten in Arbeit und Freizeit ein Leben lang trainieren. Einen Menschen anhand seiner ganz eigenen Interessen und Kompetenzen zu fördern und einen (Arbeits-)Markt dafür zu finden, würde mit der Vernetzung überhaupt erst möglich.

Wenn wir sehen wie genau heute schon lernende Algorithmen in der Gaming-Branche erkennen, welcher Spieler wie strategisch agiert, ob er generell nicht sehr schlau oder bloß müde ist, und in welcher Konstellation seine Zahlungsbereitschaft steigt, können wir erahnen, wie gut und persönlich uns die künstliche Intelligenz kennenlernen wird. Was im Gaming funktioniert, soll nun auf die individuelle Kompetenzförderung in der Schule übertragen werden.

Für unsere Kinder ist es nicht mehr so wichtig, das Gleiche zu können wie alle anderen. Es ist viel wichtiger zu wissen, was man besonders gut kann. Die Messlatte dazu sind nicht mehr Schulfach oder erreichte Note, sondern die individuell erfasste und trainierte Einzelkompetenzen.

In Kompetenznetzwerken – als solche sich künftige Arbeitsprozesse oder Freundschaftsdienste auch beschreiben lassen – zählt Vielfalt (Diversity). Komplexe Aufgaben verlangen nach transdisziplinären Expertisen und kreativer Inspiration von außen. Innerhalb dieser Projektgruppe sollte jeder seine Kapazitäten und Grenzen genau kennen, um in gegenseitiger Ergänzung zum besten Ergebnis zu kommen.

## Lebenswirklichkeit im Internet der Dinge und Dienste

Unscheinbare Fitnessarmbänder verweisen hinsichtlich unseres Lebenscoachings auf das zukünftige Möglichkeitsspektrum im Internet der Dinge. Sie navigieren uns durch den Lifestyle-Pluralismus, relativieren emotionale Eindrücke mit tatsächlichem Verhalten und helfen uns, die eigenen Ziele zu erreichen. Ähnlich könnte dies 2037 in einer vernetzten Zukunft geschehen. Beim Formulieren meiner Vorhaben erhalte ich sofort Feedback bezüglich deren gesetzlichen, gesundheitlichen, finanziellen oder gesellschaftlichen Risiken. Die Transparenz über diese Handlungskonsequenz könnte uns zum Nachjustieren bewegen – oder zu einer entsprechenden Dienstleistung führen, die das Vorhaben möglichst schadlos und bestenfalls noch unterhaltsam erreichen lässt. Diese muss nicht unbedingt

von einem kommerziellen Anbieter kommen. Viele Menschen könnten sich mit individuellen Services und in Interessens-Communities gegenseitig helfen. Über individuelle Feedback-Loops und vorgefilterte Angebote entstehen mehr Möglichkeiten zur Fremd- wie Selbsthilfe. Staat und Institutionen könnten sich auf jene konzentrieren, die sich zu einem solchen Engagement nicht in der Lage sehen und buchstäblich durch das Netz fallen. Die Vernetzung trägt dazu bei, individuell präziser und sozial gerechter zu agieren, womit wir den gesellschaftlichen Herausforderungen nachhaltiger begegnen könnten.

Der aktuelle Strukturwandel ist der Moment, bisher Gültiges infrage zu stellen. Anstatt sich an populistischen Aufregern und peinlichen Staatsgrößen abzarbeiten oder sich im Selfie-Narzissmus mit romantischen Alles-wird-gut-Dekorationen abzulenken, wäre es viel wichtiger, jetzt neue oder alternative Modelle zu diskutieren, die auf den begonnenen Wandel eine adäquate Antwort bieten.

## Führung im Multi-Optionismus

Auch in der vernetzten Zukunft wird es Zugehörigkeit oder Führung geben. Lean Management, Leadership und Mitarbeiter-Befähigung bleiben für die menschliche Führungskraft weiter relevant, bis sie erreicht sind. Aber auch hier denken wir zu pfadabhängig. Wird Führung in Zukunft von den gleichen Organen und Institutionen geleistet wie heute? Was machen Assistenzsysteme, die uns schon heute durch unser Leben führen? Erklärende Chatbots machten den Anfang. Siri (Apple), Now (Google) oder Alexa (Amazon) sind aktuell lernende Zwischenstadien – virtuelle künstliche Intelligenz als persönlicher Assistent wird die Zukunft sein. Unternehmen beschäftigen sich heute schon damit, wie hier Ansprüche und Tätigkeiten zwischen Beschäftigten neu verteilt werden.

Wie sieht die assistierte Zukunft also aus? Wer für sich heute ein Smartphone als nötig erachtet, wird schon bald einen kleinen Knopf im Ohr und oder eine bespielte Kontaktlinse quasi als Front-Eye-Display nutzen. Persönliche virtuelle Assistenten werden einen Großteil unseres Alltags organisieren. Teils unterschwerlich entsprechend unserer gelernten Gewohnheiten, Kalenderereignisse oder Vorlieben, mal im direkten Dialog mit uns. Die intelligenten Assistenten sind gleichzeitig unsere aktive Schnittstelle zum Internet. Sie filtern die verfügbaren Angebote, bringen Wünsche und Bedürfnisse ein und treten mit potenziellen Anbietern in Dialog.

Schon allein aus Abhängigkeitsgründen wäre es gut, seine Daten nicht nur einem Assistenten anzuvertrauen, selbst wenn dies der profiligen Passung zuträglich wäre.

## Die Gefahr der Abhängigkeit

Noch scheint die Verknüpfung von Interessen und Inhalten nicht richtig zu funktionieren. Zumindest begreifen die Werbeeinblendungen von Google offensichtlich nicht, dass der zu-

## Suche nach neuen Lösungen

### Politische Dialogformate wie das Weißbuch

Die Einladung der SPD an Unternehmen und die Gesellschaft, am Grün- und Weißbuch zur neuen Arbeitspolitik mitzuschreiben, muss als eine zeitgemäße Haltung der Politik gewürdigt werden. Leider haben das Projektbriefing und die Zielerklärung, ausnahmslos alle in die neue Arbeitswelt mitzunehmen und als Erwerbstätiger dem Sozialsystem zuzuführen, die alte Pfadabhängigkeit deutlich gemacht. Wer Veränderung zulassen will, muss ihr Raum geben. Funktioniert haben Grün- und Weißbuch als transparentes Dialogfeld trotzdem: Das Briefing von Frau Nahles gab die selbst auferlegten Zwänge alter Wunschideologien preis, die mit der neuen Logik der Vernetzung schlicht nicht lösbar sind. Hingegen zeigten Beiträge von Bosch und anderen Unternehmen durchaus ein profundes Verständnis für das neue Credo und teilten ihre vielfältigen Nährungsunternehmungen dem interessierten Leser ebenso mit, wie die entsprechend wünschenswerten politischen Rahmenbedingungen. Auch wenn die offene Diskussion nur die unterschiedlichen Grade des digitalen Verständnisses und die eigene Bereitschaft, dem Wandel Folge zu leisten, deutlich gemacht haben, so gilt es, diese Transparenz wertzuschätzen. Zeigt sie uns doch, dass es nicht nur Dialogbereitschaft braucht, um Zukunftsmodelle zu ersinnen, sondern auch eine rationale Akzeptanz des Wandels – oder anders formuliert: Jenen Geist anzuerkennen, der längst aus der Flasche entwichen ist.

letzst gegoogelte Akku-Schrauber längst gekauft und der Bedarf damit gedeckt ist. Tatsächlich wäre die Verknüpfung ein Kinderspiel – und zugleich verheerend, wenn Google alles über uns wüsste. Dazu ein kleines Gedankenexperiment:

Die Angst um Manipulation unserer persönlichen Daten trifft nur zu, wenn ein Unternehmen, ein Staat oder ein sonstiger Gatekeeper auf diesen vollständigen Zugriff hätte. Würde die Manipulationsmöglichkeit nicht geringer, wenn viele Unternehmen und Organisationen zugreifen dürften? Je mehr unabhängige Marktteilnehmer und Institutionen an der Datenauswertung beteiligt sind, umso weniger Manipulationsmacht bleibt dem Einen, der als Big Brother gefährlich werden könnte, soweit die Überlegung.

Niemand befände sich in Abhängigkeit und könnte sich bei Angriffen notfalls über andere Verwender der Daten rückversichern oder rechtfertigen (bzw. Dienstleister oder Versicherungen damit beauftragen). Dazu müssten wir uns allerdings die Mühe machen, Datenprofile gegenüber mehreren Anbietern freizuschalten. Die Bequemlichkeit, alles über möglichst wenige Plattformen wie Amazon, Google oder Apple abzuwickeln, nimmt uns langfristig die Freiheit der Wahl.

Eine Datenabgabe an nur wenige Plattformen hat zudem negative Auswirkungen auf unsere Wirtschaft. So wie jeder Amazon- oder Zalando-Einkauf direkt den lokalen Einzelhandel schwächt, verwehren wir mit einer Daten-Fokussierung deutschen Unternehmen die direkte Marktteilnahme. Gewinnmargen kann nur der erheben, der über direkte Kundendaten verfügt. Soll die deutsche Wirtschaft nicht zur Zulieferindustrie ausländischer Plattformen verkommen, muss sie den direkten Kundenkontakt behalten, bzw. die nötigen Kundendaten für Servicepartnerschaften gewinnen und bedienen können. Ständig aktualisierte und kundenspezifische Datenprofile sind Voraussetzung für das Internet der Dinge und Dienste. Anonymisieren und behindern wir diese Datentransfers zwischen Netzwerkpartnern durch Auflagen und Schutzmechanismen, steuert uns genau das in die Tentakel der riesigen Datenkraken.

Als Gesellschaft wie als Wirtschaftsmacht verlören wir damit unsere Selbstbestimmtheit an die großen US-amerikanischen und asiatischen Plattformen. Konsumenten müssten deren Filter und Provisionsmodelle akzeptieren, wenn sie adäquat bedient werden wollen – die deutschen Unternehmen könnten ihre Teilnahme am Markt nur noch als Lieferant für die großen Gatekeeper abbilden – ohne direkten Kundenkontakt und ohne Gewinnmarge. Die Frage einer Robotersteuer würde sich unter dem globalen Wettbewerb dann von allein verbieten. Heißt: aus persönlicher Faulheit und gut gemeintem Schutzreflex bringen wir uns und unsere Wirtschaft in völlige Abhängigkeit.

*Manch analoge Wertvorstellung kann im digitalen Kontext genau das Worst Case Szenario bewirken, das man zu vermeiden suchte.*

## Was gilt es anzuerkennen?

### Ökonomisch ist Vernetzung das «next big thing»:

- Informationen sind das neue Wirtschafts- und Handelsgut.
- Mit Services lässt sich künftig mehr verdienen, als mit Produkten.
- Das Wissen um die Customer Journey ermöglicht Dialog und Gewinnmargen.
- Bessere Convenience und personalisierte Services machen große Datenplattformen noch größer.
- Mess- und Skalierbarkeit zieht Investorengelder an.
- Branchen und Spezialanbieter verlieren gegenüber kundenorientierten Plattformen.
- Unserer Industrie droht eine Zukunft als Zulieferer.
- Anonyme Daten sind verlorene Daten – für Wirtschaft wie Versorgung.
- Die globale Digitalwirtschaft lässt sich durch uns nicht steuern.
- High Potentials in USA und Asien setzen auf künstliche Intelligenz und Machine Learning.
- Menschliche Bequemlichkeit und steigende Ansprüche fördern die intelligente Vernetzung.

## Die Anlage auf Erfolg in der Struktur

Es gibt eine Regel in der Trendforschung: Mit einer technologischen Entwicklung verbinden wir Fortschritt. Ob dieser Fortschritt eine gesellschaftliche Relevanz aufweist oder nur eine Branchenauswirkung bedeutet, bleibt zunächst offen. Wenn aber technologischer Fortschritt branchenübergreifend ökonomische Vorteile verspricht, dann muss man in unserem global-kapitalistischen Weltgefüge davon ausgehen, dass dieser Trend kaum aufzuhalten ist – und dass er ein großes gesellschaftliches Veränderungspotenzial mit sich führt. Die Industrialisierung im 18. Jahrhundert hatte solch' eine Kraft. An sie haben sich neue Modelle der Organisation von Arbeit und Versorgung angeschlossen.

Nach der Industriellen Revolution wird nun die intelligente Vernetzung ähnlich weitreichende Folgen haben, die wir neu organisieren müssen (Abbildung 3). Sie jedoch bringt ihre neue Organisationsform in ihrer Anlage gleich mit. Und das nicht nur technologisch, als Wunder des Verstehens. Ihr Organisationsmuster verweist auch ökonomisch auf das bisher erfolgreichste System, welches wir Menschen praktizieren seit wir kommunizieren können: den Handel. Damit wird die Vernetzung selbst zur Blaupause für den gesamtgesellschaftlichen Wandel. Niedrigschwellige Zugänge, intuitive Dialogformate und persönliche Profile ermöglichen neue Rollenzuschreibungen zwischen Industrie und Verbraucher, Arbeitgeber und Arbeitnehmer, Individuum und Institution.

Abbildung 3  
**Von der Industrie- zur Netzwerklogik**

	INDUSTRIE		NETZWERK
<b>ARBEITSWEISEN</b>	standardisiert	>	projektbezogen
<b>ZUGEHÖRIGKEIT</b>	dauerhaft	>	flexibel
<b>TEAM-MIX</b>	spezialisiert	>	interdisziplinär
<b>JOB-DEFINITION</b>	vorgegeben	>	selbst gewählt
<b>WISSENSWEITERGABE</b>	exklusiv	>	proaktiv
<b>KULTUR</b>	top-down	>	partizipativ

Strukturwandel: Besonders in der Arbeitswelt zeigt sich der Wandel von der Industrie- in die Netzwerklogik. Erst die intelligente Vernetzung ermöglicht den Wandel, den wir gesellschaftlich längst anstreben.

Insofern ist es geradezu erfrischend, dass die Logik der Vernetzung keine alten Gräben bedient, wie sie heute immer noch bis in intellektuelle Kreise gepflegt werden: Die ideologische Trennung von Gesellschaft und Wirtschaft, von Kultur und Kommerz, von Leistungsgebern und Leistungsnehmern – wohl wissend, dass das eine ohne das andere nicht überlebensfähig ist und durchaus anerkennend, dass diese Grenzen sich längst in Auflösung befinden.

### Das Netz überzeugt als Organisationsmodell auch volkswirtschaftlich

#### Sein Aktivitätsmuster entspricht dem ältesten und robustesten Wirtschaftsprinzip: dem Handel

Seit Menschen ihren Lebensraum und ihre Versorgung organisieren, handeln sie, vernetzen sich, tauschen Waren und Leistungen. Genauso folgt das neue intelligente Netz dem uralten Wirtschaftsmodell des Aus- und Verhandels, findet Angebot und Nachfrage – nur diesmal alles betreffend: Waren wie Werte, Konsum wie Kultur, Information wie Interesse, Idee wie Investor, Erlös wie Ehrenamt, Kompetenz wie Jobprofil. Diese ökonomische Natur sollten wir gesellschaftlich ausnutzen.

### Die alte Logik der Massengesellschaft: Bedingungsloses Grundeinkommen

- Es verspricht individuelle Entfaltung, negiert aber unterschiedliche Voraussetzungen.
- Es erzieht Bürger zu Leistungsempfängern und erhöht die Anspruchshaltung gegenüber staatlichen Leistungen.
- Die Einführung würde im Handumdrehen alle Waren und Preise auf dem freien Markt verteuern.
- Es hat nicht die Macht, Bürokratie wirklich abzubauen.
- Die Gleichbehandlung ist keine Lösung, um soziale Gerechtigkeit zu erreichen.

Gleichbehandlung ist unzeitgemäß, weil sich private wie staatliche Leistungen künftig auf individuelle Bedürfnisprofile zuschneiden lassen.

Das neue Gesellschaftsmodell, welches es zu gestalten gilt, wird in unserer globalkapitalistischen Welt nur überleben, wenn es auch ökonomisch funktioniert. Das bedeutet nicht nur, dass es in seiner Organisationsstruktur, seiner Inklusion und sozialen Teilhabe, seiner Wirkkraft und Dynamik Vorteile gegenüber dem bisherigen System haben sollte. Es muss auch in seiner Anlage jedem Einzelnen vor allem eine ökonomische Teilhabe zur Selbstversorgung ermöglichen, da unsere bisherigen Sozaltöpfe für die Herausforderungen einer überalternden Gesellschaft bei gleichzeitiger Automatisierung des Arbeitsmarktes nicht ausreichen werden. Das neue Gesellschaftssystem sollte Kompetenzvermarktungs- und Erlösmodelle für Individuen beinhalten, Aufgaben und Angebote breiter und intelligenter vernetzen und Abhängigkeiten verringern. Die intelligente Vernetzung macht dies nicht nur technologisch erstmals wirklich möglich. Durch ihre Anlage als globale Handelsplattform ermöglicht sie endlich auch mehr gesellschaftliche Emanzipation.

Mit dem Verständnis für die neuen Möglichkeiten der Vernetzung müssen wir erkennen, dass die Zeit der Gießkannenmodelle vorbei ist. Das universelle Grundeinkommen verfolgt noch diese alte Logik, indem es soziale Spannungen und Unterschiede über Gleichbehandlung abzumildern sucht, anstatt jedem Menschen individuell gerecht zu werden und ihm entsprechend seiner unterschiedlichen Fähigkeiten eine Marktteilnahme zu ermöglichen, wie es künftig möglich wäre.

### Richtungswechsel in der Perspektive

Wir müssen unsere Werte nicht über Bord werfen, wenn wir einer neuen Logik folgen. Die Technologie bietet hinsichtlich Tempo, Intelligenz und Transparenz einen Vorsprung, den nicht nur die digitale Wirtschaft mit ihren Plattformen erfährt.



## Erfordernisse und Spielräume – was wir tun müssen

### Handlungsempfehlungen, um von der vernetzten Logik zu profitieren:

1. Die Logik der Vernetzung als neue Systematik anerkennen und ihre Wirkkräfte verstehen.
2. Gesellschaftliche Werte und Ziele für eine selbstbestimmte Individualgesellschaft mit pluralistischen Lebensmodellen diskutieren und definieren.
3. Die vernetzte Systemlogik verwenden, um den neuen gesellschaftlichen Herausforderungen zeitgemäß zu begegnen. Dabei konsequent neu denken! Weder alte Missstände wie mangelnde Inklusion oder Bürokratie noch neue Realitäten wie Überalterung, Verschuldung, Abstiegsängste und soziale Spannungen lassen sich mit den alten Mustern lösen.
4. Die ökonomischen Potenziale des Netzes auch für soziale Belange nutzen, um Angebote und Möglichkeiten der individuellen Kompetenzentfaltung und Selbstversorgung zu erweitern. Denn: Die Handelsbeziehungen im Netz sind bisher privatwirtschaftlicher Natur. Diese Anlage der ökonomischen Partizipation gilt es stärker für gesellschaftliche Arbeit wie individuelle Leistungen auszubauen.
5. Das Netz der freien Marktwirtschaft benötigt ein zweites, solidarisches Netz. All jene, die im freien Netz des Aus- und Verhandeln keine Stimme, Unterstützung oder Erlösmöglichkeit finden, sollten hier – ebenfalls individuell bedacht – von staatlicher, bzw. sozialpartnerschaftlicher Seite Unterstützung finden. Diese Aufgaben und Verteilungen gilt es in der Logik der Vernetzung neu zu organisieren.
6. Wichtig sind Bemühungen, die jedem Individuum die Hoheit über seine Daten garantieren. Ebenso wichtig – um Abhängigkeit auszuschließen – ist die breite Verteilung dieser Daten, um Viele an der Wertschöpfung partizipieren zu lassen. Eine individuelle Profilerkennung ist im Zeitalter der Vernetzung auch für die gesellschaftliche Versorgung absolut notwendig.
7. Um die nächste Generation in ihrer individuellen Entfaltung zu fördern und multiperspektivisch auszubilden, benötigen wir einen Mix aus multimedialen adaptiven Lernsoftwares, Lernerfahrungen in gemischten Gruppen und persönlicher Zuwendung (Abbildung 2).
8. Für die vernetzte Zukunft bräuchten wir ein profundes Verständnis davon, wie Algorithmen funktionieren, lernen und uns in unseren Tätigkeiten unterstützen können. Auch um zu wissen, welche humanen Qualitäten künftig wieder an Wert gewinnen und uns beschäftigen könnten.

Von ihm profitiert auch eine vernetzte Smartphone-Gesellschaft, die intensiv kommuniziert, Mitsprache einfordert, individuell lernt, global einkauft und sich selbst hilft und inspiriert. Bedenkenswert ist daher der Impuls, die Gesellschaft vor genau dieser Trendentwicklung beschützen zu wollen. Mit protektionistischen Regelungen verwehren wir unserer Gesellschaft die persönliche Weiterentwicklung zu emanzipierten Individuen. Wenn Aus- und Verhandeln das Geschäftsmodell und agiles Kompetenz-Networking das Arbeitsmodell sein sollen, muss die intelligente Vernetzung auch das gesellschaftliche Versorgungsmodell umfassen.

Es ist zwar richtig, im Strukturwandel in Alternativen zu bisherigen Modellen zu denken. Aber es ist wenig zielführend, dies gegen die Dynamik des Neuen zu versuchen. Vor allem mit Blick auf umfassende, neue gesellschaftliche Herausforderungen hilft es nicht, romantisch auf vergangene Modelle zurückzuschauen. Drehen wir uns hingegen nach vorne, betreiben wir Mustererkennung – genau wie Algorithmen und Trendforscher – und begreifen den Strukturwandel als das, was er ist: schlicht ein Strukturwandel.



## Birgit Gebhardt

Trendexpertin

**Kontakt:**  
info@Birgit-Gebhardt.com

## Literatur

- **Gebhardt, B., Hofmann, J. & Roehl, H. (2015).** Zukunftsfähige Führung, Bertelsmann Stiftung.
- **Gebhardt, B. (2016).** New Work Order – Kreative Lernwelten, IBA.
- **Gebhardt, B. (2017).** New Work Trendossier, forum gelb.
- **Kucklick, C. (2014).** Die granulare Gesellschaft – Wie das Digitale unsere Wirklichkeit auflöst, Ullstein.
- Studienreihe zur Zukunft der Wissensarbeit, [www.new-work-order.net](http://www.new-work-order.net)