

Kurt Weigelt

System- pluralismus

Politik im 21. Jahrhundert

Impressum

Gestaltung

TGG Hafen Senn Stieger, St. Gallen

Schriften

Novel Pro Regular und Bold

von Christoph Dunst

Papier Innenteil / Umschlag

Lessebo Rough White 1.3

90 gm²/120 gm²

Druck

Cavelti AG

Bindung

Buchbinderei Grollimund AG

© Kurt Weigelt

Kommissionsverlag

VGS Verlagsgenossenschaft St. Gallen

ISBN 978-3-7291-1170-7

Vorwort

Als Unternehmer und Wirtschaftspolitiker beschäftigten mich immer wieder dieselben Fragen: Wie kommt es, dass sich trotz gemeinsamer Interessen Politik und Wirtschaft kaum verstehen? Warum behindert eine Politik, die bei jeder Gelegenheit auf die Bedeutung der kleineren und mittleren Unternehmen hinweist, diese konstant in ihrem Fortschritt? Woher stammt die Harmonie zwischen den Funktionären von Arbeitgeberorganisationen und Gewerkschaften? Wie lässt sich erklären, dass die Konzernwirtschaft staatliche Regulierungen mehr oder weniger widerstandslos akzeptiert? Weshalb fehlt der Wirtschaft jede Geschlossenheit bei der Durchsetzung ihrer politischen Interessen? Geht es um die Befindlichkeiten einzelner Personen? Dominieren persönliche Interessen? Ich glaube nicht. Bereits bei meiner ersten wirtschaftspolitischen Publikation «Mehr KMU – weniger Staat» ging ich von der These aus, dass «die einzelnen politischen Akteure entsprechend den Spielregeln eines gesellschaftlichen Teilsystems handeln». Vergleichbar meine Überlegungen zum Morgarten-Prinzip: «Setzt man sich mit den besonderen Bedürfnissen kleinerer und mittlerer Unternehmen auseinander und grenzt man diese von den Grossunternehmen ab, dann geht es nicht um die Frage, wer besser oder schlechter, effizienter oder bürokratischer ist. Entscheidend ist vielmehr die Erkenntnis, dass es um unterschiedliche Strukturen mit unterschiedlichen Spielregeln geht.» Sehr viel später fand ich für diese von der Praxis her gedachten Erkenntnisse in der soziologischen Systemtheorie von Niklas Luhmann und vor allem bei Dirk Baecker ein mögliches theoretisches Fundament. Dieses hilft bei der Beantwortung der Frage, in welche Richtung wir uns und unsere Institutionen bewegen müssen, um uns den Herausforderungen der nächsten Gesellschaft entsprechend zu verändern. Dabei gehe ich von einer in meiner Funktion als Direktor der Industrie- und Handelskammer St. Gallen-Appenzell vielfach formulierten Feststellung aus, dass es nicht gelingen wird, die Herausforderungen des 21. Jahrhunderts mit den Prozessen

des 20. Jahrhunderts und den Institutionen des 19. Jahrhunderts zu bewältigen. Im Interesse der Nachvollziehbarkeit meiner Überlegungen stelle ich einzelne Aspekte dieser Analyse an den Anfang meiner Ausführungen. Abgeschlossen werden diese mit zehn Thesen zur Politik im 21. Jahrhundert.

Dr. Kurt Weigelt
Frühjahr 2018

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
Digitaler Jetlag	7
Innere Uhr	9
Immer schlimmer	10
Baustelle Nationalstaat	13
Normierung	15
Entgrenzung	17
Grosse Gabelung	18
Verbreitungsmedien und kultureller Wandel	21
Soziale Systeme	23
Medienepochen	24
Moderne Gesellschaft	25
Nächste Gesellschaft	26
Strukturen folgen Funktionen	29
Digitale Stammesgesellschaft?	30
Die neuen Spielregeln	33
Schwierige Prognosen	35
Vielfalt	36
Selbstorganisation	37
Netzwerke	39
Systempluralismus	40
10 Thesen zur Politik im 21. Jahrhundert	45
Literatur	51

Digitaler Jetlag

Innere Uhr

Bereits Voltaire wusste, dass Menschen den Fortschritt lieben, aber jede Veränderung hassen. Viele von uns sind mit einem Smartphone unterwegs. Wir shoppen online, bereiten unsere Ferien mit tripadvisor vor und bestellen unser Hotel über ein Buchungsportal. Unsere Informationen suchen wir bei Google. Für den Meinungs austausch mit weit entfernten Freunden nutzen wir soziale Netzwerke. Unsere nächsten Angehörigen treffen wir im Familienchat. Wettervoraussagen sind online jederzeit und überall für jeden Ort verfügbar. Das Lesen von Strassenkarten haben wir dank GPS-gestützter Informationen schon längst verlernt. Als Unternehmer arbeiten wir an der digitalen Integration unserer Wertschöpfungsketten. Strukturen und Prozesse kommen auf den Prüfstand. Bestellungen werden zeitverzugslos und automatisiert abgearbeitet. Unsere Archive verabschieden sich in irgendeine Cloud. Die mit dem technologischen Fortschritt verbundenen kulturellen Veränderungen jedoch lehnen wir ab. Die überlieferten Gemeindegrenzen, Spitalregionen, Schulstrukturen, das Konkordanzprinzip oder die Sozialpartnerschaft gelten als unberührbar. Wir stellen auf Spotify unser ganz persönliches Radioprogramm zusammen und verteidigen gleichzeitig den Service public als unverzichtbares Element der nationalen Identität. Als Konsumenten fahren wir für den Einkauf und die Ferien ins günstigere Ausland. Gleichzeitig setzen wir alles daran, unseren Arbeitsmarkt vor ausländischer Konkurrenz zu schützen. Raumkonzepte, Richtpläne, Baugesetze, Energiestrategien, Integrationsprojekte, Gleichstellungskonzepte, Präventionskampagnen, Werbeverbote und vieles mehr erklären uns, wie die Schweiz in zehn, zwanzig oder dreissig Jahren auszusehen hat. Ein Anspruch, der in einem absoluten Widerspruch zur aktuellen Veränderungsgeschwindigkeit steht. In unserem Alltag sind wir längst im digitalen Zeitalter angekommen. Mit unserer inneren Uhr dagegen verharren wir in den Denk- und Handlungsmustern der Industriegesellschaft. Teile der immateriellen Kultur wie Institutionen, Werte, Normen und Organi-

sationen können mit dem technologischen Fortschritt nicht mithalten. Die Digitalisierung verändert im Schnellzugstempo die Welt, die Organisationsstrukturen des institutionellen Lebens dagegen treten an Ort. Wir stecken mitten in einem digitalen Jetlag. Diese zeitliche Asymmetrie führt zu Ungleichgewichten, Fehlanpassungen, zu sozialen Problemen und Konflikten.

Immer schlimmer

Wie lässt sich nun aber dieser digitale Jetlag erklären? Warum verfügen Institutionen und Organisationen über so etwas wie eine natürliche Trägheit? Soziale Systeme sind tendenziell für die Ewigkeit gebaut, entwickeln ein eigenes Leben, eine Kultur, eine Individualität, eigene Erscheinungsformen. Jede lebendige Institution versucht, sich selbst in ihrem Status quo zu erhalten. Dieser wird gegen innere und äussere Bedrohungen geschützt und verteidigt. Die Abwehr ist immer Angstabwehr und wird dort aufgeboten, wo es um besonders starke Emotionen geht. Dieses von Heintel und Krainz als Systemabwehr beschriebene unbewusste Verhalten dient der Aufrechterhaltung der eigenen Identität. In unruhigen Zeiten gewinnt man das Rennen nicht mit Fakten und Argumenten, sondern mit dem emotionalen Appell an das dumpfe Gefühl, aus der Zeit zu fallen und seine eigene Welt zu verlieren. Make America Great Again! Das kollektiv Unbewusste reagiert sensibel auf Veränderungen. Keine Institution, deren Überleben gesichert ist, bewegt sich freiwillig, aus Freude am Ungewissen und Neuen. Im Gegenteil. Wir alle neigen zur rückschauenden Verklärung. Süß ist die Erinnerung an vergangene Mühen, so Euripides. Heute erleben breite Teile der Bevölkerung den durch die Digitalisierung angetriebenen Strukturwandel, die Individualisierung der Gesellschaft und veränderte Lebensformen als Bedrohung der politischen Stabilität, der ökonomischen Prosperität und vor allem der eigenen kulturellen Identität. Dies alles entlädt sich an der Urne in Proteststimmen. Bei der Bundespräsidenten-Wahl in Österreich scheiterten die Kandidaten der beiden Regie-

rungsparteien bereits in der ersten Runde. Vergleichbar Frankreich. Das Volk wählte mit Macron einen Kandidaten, der mit einer eigenen politischen Bewegung die traditionellen Mehrheitsverhältnisse sprengte. Grossbritannien stimmte entgegen den Parolen von Tories und Labour für den Brexit. In Deutschland feiert die AfD Erfolge. Trump verdankt seinen politischen Aufstieg dem rhetorischen Kampf gegen das Establishment. Nicht anders funktioniert die Schweizer Politik. Mit einer wichtigen Besonderheit. Dank der direkten Demokratie kommt bei uns der Protest weit früher in der institutionalisierten politischen Auseinandersetzung an. 1992 entwickelte sich die EWR-Abstimmung zu einem Debakel für das traditionelle Parteiensystem. Seither führt die SVP einen erfolgreichen Kampf gegen eine sogenannte schweizerische Elite: «Die Classe politique untergräbt in eigensüchtiger Dekadenz die tragenden Säulen unseres freiheitlichen Landes. Ein Prozess der Nivellierung nach unten, des Niedergangs hat begonnen.» So alt Bundesrat Blocher in einem Vortrag an einer SVP-Mitgliederversammlung im Jahre 2014. Besser kann man die Mantra der linken und rechten Protestwähler nicht auf den Punkt bringen. Dort die böse Classe politique, hier das edle Volk. Dort die Eigensucht, hier das Gemeinwohl. Dort der Niedergang, hier die Freiheit. Es wird immer schlimmer. So einfach ist es. Vor allem in Zeiten des raschen kulturellen Wandels.

Baustelle Nationalstaat

Normierung

Von Einstein stammt die Erkenntnis, dass man Probleme niemals mit derselben Denkweise lösen kann, durch die sie entstanden sind. Es wird nicht gelingen, den Herausforderungen des 21. Jahrhunderts mit den Prozessen des 20. Jahrhunderts und den Institutionen des 19. Jahrhunderts gerecht zu werden. Die moderne Gesellschaft folgt in ihrer Logik dem Bild der perfekten Maschine. Die Komplexität der aus dem Buchdruck gewachsenen Industrialisierung wird mit perfekter Organisation bewältigt. Bürokratisierung und Zentralisierung durchdringen alle Bereiche. Das Management grosser, vertikal integrierter Unternehmen orientiert sich an zentralisierten, hierarchisch ausgerichteten Befehls- und Aufsichtsmechanismen. Entscheidungsprozesse laufen von oben nach unten. In langfristig angelegten Strategieprozessen wird die Zukunft bestimmt. Immer geht es darum, die Vorteile der Massenproduktion zu nutzen und Grenzkosten zu optimieren. Nicht anders funktioniert die Verwaltung der öffentlichen Angelegenheiten. Max Weber beschreibt die Bürokratie als die rationale Form der legalen Herrschaft. Max Horkheimer spricht von der Totalverwaltung der modernen Gesellschaft. Alles wird reglementiert, kontrolliert und sanktioniert. Massenproduktion und Massendemokratie basieren auf Normierung und Standardisierung. Bürokratisch gesteuerte Prozesse sind darauf angewiesen, die Zahl möglicher Varianten möglichst zu reduzieren. In der Schweiz besuchen wir alle im gleichen Alter die gleiche Schulstufe, lernen den gleichen Schulstoff und wechseln im gleichen Alter in die durch den Staat bereitgestellten gleichen weiterführenden Schulen. Mit der Allgemeinverbindlicherklärung von Arbeitsverträgen stellen wir sicher, dass innerhalb einer Branche alle Anbieter mit den gleichen Anstellungsbedingungen arbeiten. Kantonale Ladenschlussgesetze bestimmen, welche Art Ladengeschäft zu welchen Zeiten Kunden bedienen darf. Reglementiert und normiert ist auch die Benützung des öffentlichen Grund und Bodens, der Bau von Mietwohnungen, die Gestaltung von Bushaltestellen und die Grösse des CH-Zeichens am Heck

unserer Autos. Ohne Normierung gibt es keine Reglementierung. Im 21. Jahrhundert scheitert jedoch die Idee der planwirtschaftlichen Reduktion von Komplexität an den Realitäten einer globalisierten Gesellschaft. Jeder Versuch, die politischen Herausforderungen durch Planungsprozesse zu steuern, steht im Widerspruch zur Geschwindigkeit, der Unvorhersehbarkeit und der Komplexität des gesellschaftlichen Wandels. Die staatlichen Schulen sind immer weniger in der Lage, die Vielfalt an Bedürfnissen und Lebensentwürfen abzubilden. Wohlhabende Eltern schicken ihre Kinder in Privatschulen oder finanzieren wenigstens einen ergänzenden Unterricht. In den Regelklassen wird versucht, mit zahllosen sonderpädagogischen Angeboten den individuellen Bedürfnissen der einzelnen Schülerinnen und Schüler gerecht zu werden. Der unterschiedlichen zeitlichen Verfügbarkeit der Eltern begegnet man mit Mittagstischen und Betreuungsangeboten. Das Arbeitsmarktkartell der Baubranche wird über die industrielle Herstellung von Vorprodukten im günstigeren Ausland unterlaufen. Die SBB bestellt die Fassaden für ihre Hochbauten in der Europaallee in China. Ausnahmen durchlöchern das Sonntagsverkaufsverbot. Vielfalt lässt sich nur mit Vielfalt gestalten.

Entgrenzung

Angelegenheiten haben sich über die Jahrhunderte auch die Staatsorganisationen. Ursprünglich existierten die verschiedensten Formen nebeneinander. So beispielsweise in St. Gallen auf kleinstem Raum die mit einer Zunftverfassung regierte reformierte Stadt und der katholische, monarchistische Klosterstaat. Die Fürstabtei St. Gallen war gleichzeitig Teil des Heiligen Römischen Reiches Deutscher Nation und Zugewandter Ort der Eidgenossenschaft. Im benachbarten Appenzell wurden die öffentlichen Angelegenheiten in einer republikanischen Tradition an der Landsgemeinde entschieden. Die Alte Eidgenossenschaft setzte sich aus den Alten Orten, den Gemeinen Herrschaften und den Zugewandten Orten zusammen, dies in den unterschiedlichsten Koalitionen. Bis 1798 gab es keinen für alle Mitglieder gültigen völkerrechtlichen Vertrag. Diese Vielfalt an politischen Organisationsmodellen stand im Widerspruch zur Rationalität der modernen Gesellschaft. Mit der fortschreitenden Industrialisierung bildete sich ein System von souveränen, in ihrer Organisation vergleichbaren Territorialstaaten mit klaren geografischen Grenzen und in sich geschlossenen Rechtssystemen heraus. Diese standen sich als gleichberechtigte Handelspartner gegenüber, die sich im Sinne von Adam Smith auf jene Tätigkeiten konzentrierten, für die sie am ehesten geschaffen waren und deswegen am günstigsten produzieren konnten. Die Nationalstaaten sicherten die Freiheitsrechte ihrer Bürger und erleichterten durch den Zusammenschluss zahlreicher kleiner staatlicher Einheiten den Austausch der in den Fabriken hergestellten Güter. Die Vorstellung in sich geschlossener Nationalstaaten war jedoch immer mehr Mythos als Realität. Bereits die Staatenbildung führte über Bürgerkriege. Als Nation, die nicht über kulturelle Merkmale definiert werden konnte, war die Schweiz in besonderem Masse darauf angewiesen, die ideelle Einigung im Innern zu fördern. Die im jungen Bundesstaat postulierte gemeinsame Tradition musste erst geschaffen und belegt werden. Ohne Emotion keine Nation. 1891 erklärte man den Bundesbrief zur Gründungs-

urkunde der Schweiz. Ihren Höhepunkt erreichte die nationale Versöhnungskultur gegen Ende des 19. Jahrhunderts. In Schriften, Denkmälern, Umzügen, Schützenfesten und Landesausstellungen feierte man die Freiheitskriege der alten Eidgenossen und das Schweizeralpenland als die zentralen Elemente einer spezifisch nationalen Identität. Heute wird die Gleichung «Staat gleich Nation gleich Volk» durch die Globalisierung weiter relativiert. Die weltweite ökonomische Vernetzung reduziert die Freiräume für souveräne, nationalstaatliche Entscheidungen. Die Entgrenzung von Ökonomie, Gesellschaft und Kultur untergräbt Koordinatensysteme, die auf territorialer Grundlage errichtet wurden. Der grenzüberschreitende Austausch von Wissen lässt sich weit weniger kontrollieren als der internationale Handel mit physischen Produkten. Migration, Mobilität und Multikulturalität verändern die nationale Wahrnehmung. Es ist nicht mehr entscheidend, woher du kommst, sondern was du tust. Gleichzeitig beobachten wir eine Renaissance lokaler Identitäten. Mit dem weltumspannenden Austausch verstärken sich Räume für lokale Differenzierungen und die Identifikation mit kleineren Einheiten, Gruppen und Bewegungen. In einer vernetzten Welt muss jeder Ort, ob Individuum, Unternehmen oder Universität, lokale und globale Referenzen kombinieren. Die Welt ist nicht homogener, sondern komplexer geworden. Die Vorstellung der Nation als Schicksalsgemeinschaft von Gleichgesinnten scheitert an den Realitäten der modernen Gesellschaft.

Grosse Gabelung

Mit jedem technologischen Paradigmenwechsel werden die Karten neu verteilt. Die mit der Erfindung des Buchdrucks angestossene Automatisierung der menschlichen Arbeit veränderte über die Jahrhunderte das wirtschaftliche und politische Koordinatensystem der Welt. Als Mutterland der Industrialisierung etablierte sich England. Das Fehlen eines Zunftzwangs und der frühe Bedeutungsverlust von Absolutismus und Grundherrschaft begünstigten die freie Aus-

breitung des Handels, die Kapitalbildung und die technische Erneuerung. Schottische Aufklärer formulierten die philosophischen Grundlagen der Moderne. In der Mitte des 19. Jahrhunderts führten in der westlichen Welt die Möglichkeiten breiter Bevölkerungsschichten, für sich selbst einen gewissen Wohlstand zu erarbeiten, Eigentum zu erwerben und wirtschaftliche Unabhängigkeit zu erlangen, zur grossen Gabelung, der Aufteilung der globalen Kräfteverhältnisse in Gewinner und Verlierer. Es entwickelte sich eine gewaltige Schere zwischen den materiellen Lebensstandards in den ärmsten und reichsten Gegenden der Welt. Um 1820 betrug der Unterschied das Drei- bis Vierfache, um 1913 mindestens das Achtefache. Westliche Organisationsmodelle wie der Nationalstaat, der Markt oder die Kapitalgesellschaften entwickelten sich zu globalen Standards in Politik und Wirtschaft. Dies gilt bis heute. Allerdings geraten traditionelle Standortvorteile zunehmend unter Druck. Dies zeigt exemplarisch der Wandel in der Automobilindustrie. Nicht die grossen Automobilkonzerne in Europa und in den USA, sondern ein Start-up aus Kalifornien führt vor, in welche Richtung sich die individuelle Mobilität entwickelt. Der elektrische Antrieb ersetzt Verbrennungsmotoren. Neue technische Lösungen werden ohne Kostenfolge mittels Software-Updates übermittelt. Schritt für Schritt nähert man sich dem autonomen Fahren an. China sieht in neuen Antriebskonzepten die Chance, den Rückstand auf die westlichen Autobauer aufzuholen. Es geht nicht mehr in erster Linie um die klassische Ingenieurskunst, sondern um Softwarekompetenzen. Auch wenn heute nicht entschieden ist, welche Konzepte sich langfristig durchsetzen werden, so kann man doch davon ausgehen, dass auch in dieser Branche die Digitalisierung alles verändert. Die Zukunft gehört Unternehmen und Regionen, die sich der digitalen Transformation nicht in den Weg stellen. Erfolgreiche Standorte verfügen über technologische Kompetenzen, ziehen Talente an und begegnen der gesellschaftlichen Vielfalt mit Toleranz. Scheitern wird, wer Besitzstände verteidigt und mit staatlichen Subventionen falsche Anreize setzt.

Deutschland förderte seit 1990 den Dieselmotor mit Steuerreduktionen von rund 250 Milliarden. Heute sitzt die deutsche Automobilindustrie mit ihren Investitionen in die Diesels-technologie auf einem Scherbenhaufen von nicht erfüllbaren Versprechungen, Manipulationen und Fehlinvestitionen. Die Herausforderung liegt darin, dass man in Zeiten des rasanten Wandels nicht weiss, wohin die Reise geht. Als James Watt um 1770 mit seinen Ideen den Wirkungsgrad der Dampfmaschine verbesserte, dachte er weder an die Eisenbahn noch an die mit der Industrialisierung verbundenen gesellschaftlichen Verwerfungen. Will man Zukunft, muss man akzeptieren, dass man diese provozieren, nicht aber prognostizieren kann. Neue Formen der politischen Steuerung können nur in einem experimentellen Prozess eingeführt werden. Wer sich diesem experimentellen Prozess verweigert, wird früher oder später durch externe Schocks aus seinem Winterschlaf gerissen. Dies zeigt sich in grossen Ereignissen wie dem Zusammenbruch der Alten Eidgenossenschaft und bei einzelnen Sachfragen wie dem Schweizer Bankgeheimnis. Wer sich nicht bewegt, wird bewegt.

Verbreitungs- medien und kultureller Wandel

Soziale Systeme

Niklas Luhmann beschreibt die Gesellschaft als ein umfassendes soziales System, das alle anderen sozialen Systeme in sich einschliesst. Das Funktionssystem Politik als ein Teilbereich der Gesellschaft hält Kapazitäten zu kollektiv bindenden Entscheidungen und deren Legitimation bereit. Ausgerichtet ist die Politik auf die Verteilung gesellschaftlicher Güter und Werte. Andere Systeme sind etwa die Wirtschaft oder die Wissenschaft. Die einzelnen Systeme beziehen sich auf sich selbst, sie sind selbstreferentiell. Hierfür benutzt Luhmann den Kunstbegriff der Autopoiesis. Alles, was sich ausserhalb des Systems befindet, nennt Luhmann Umwelt. Dies allerdings nicht im Sinne von Bäumen und Vögeln, sondern in einem abstrakten Sinne. Umwelt und Systeme grenzen sich voneinander ab, sie bedingen sich gegenseitig. Systeme werden nicht nach ihrem Wesen bestimmt, sondern nach ihrer Funktion und haben, so Luhmann, alle einen spezifischen binären Code. Im Rechtssystem heisst dieser Recht oder Unrecht, in der Wissenschaft Wahr oder Nicht-Wahr, in der Wirtschaft Zahlung oder Nicht-Zahlung, in der Politik Macht oder Ohnmacht. Jedes System hat seine eigenen Erwartungen, seine ihm eigene Struktur und seine eigenen Spielregeln. Eine Feststellung, die das Spannungsverhältnis von Politik und Wirtschaft verständlich macht. Hier geht es um Macht, dort um Gewinn. Unternehmen brauchen wettbewerbsfähige Produkte, um den angestrebten finanziellen Erfolg zu erzielen. Anders funktioniert die Politik. Hier geht es nicht um zahlende Kunden, sondern um die Einflussnahme auf staatliche Entscheidungen. Wahlen gewinnt man nicht mit einer unsicheren Wette auf die Zukunft, sondern mit der Bereitstellung staatlich finanzierter Güter zu Gunsten einzelner Anspruchsgruppen. Bedient werden diejenigen, die es als Gruppe verstehen, ihre Interessen mit Nachdruck zu artikulieren. Eine erfolgreiche Politik definiert sich nicht über die Qualität einer Gesetzesvorlage oder die Zukunftsfähigkeit einer Spitallandschaft, sondern über gewonnene Abstimmungen, Wähleranteile, gelungene Ränkespiele bei der

Wahl eines Bundesrates oder die Zahl der Auftritte in der «Arena» des Schweizer Fernsehens. Die entscheidende Zeitachse der politischen Arbeit sind die vier Jahre bis zur nächsten Wahl und nicht die Mittel- und Langfristigkeit des kulturellen Wandels. Nach Luhmann besteht ein System nicht aus seinen Elementen, sondern aus den Relationen der Elemente zueinander. Nicht der einzelne Mensch, sondern die Beziehungen zwischen den Menschen machen ein soziales System aus. Der gesellschaftskonstituierende Prozess ist die Kommunikation. Alle Sozialsysteme sind Systeme der Kommunikation, und umgekehrt bestehen Sozialsysteme nur aus Kommunikation und aus nichts anderem. Dieser Kommunikationsbegriff unterscheidet sich von der Vorstellung von Kommunikation als gemeinschaftlichem Handeln oder als Informationsübertragung. Kommunikation ist bei Luhmann eine Einheit aus den Selektionen Information, Mitteilung und Verstehen. Diese Einheit begründet ein soziales System und erhält es aufrecht, so lange wie die Kommunikation anschlussfähig bleibt und weitere Kommunikationen folgen.

Medienepochen

Bedingt durch ihren gesellschaftskonstituierenden Charakter sind Kommunikationsprozesse die prägenden Elemente des sozialen Wandels. Jedes neue Verbreitungsmedium, so der Soziologe Dirk Baecker, konfrontiert die Gesellschaft mit neuen und überschüssigen Möglichkeiten der Kommunikation, für deren selektive Handhabung die bisherige Struktur und Kultur der Gesellschaft nicht ausreichen. Gesellschaftliche Veränderungen sind die Kulturfolger neuer Kommunikationsmuster. Baecker nimmt Luhmanns Idee auf, dass die Erfindung der Sprache, der Schrift und des Buchdrucks je eine Medienepoche prägte, und ergänzt diese in Anlehnung an Peter F. Drucker um eine vierte Epoche, die durch den Computer charakterisierte «nächste Gesellschaft». Jede Medienepoche bringt mit den zusätzlichen Möglichkeiten des Austauschs und der Übertragungen von Informationen und mit dem Erreichen und Verstehen neuer Kreise von Adressaten

eine exponentielle Zunahme an Komplexität. Die Bewältigung dieser Komplexität fordert diejenigen Systeme heraus, die auf die Modalitäten der älteren Verbreitungsmedien eingestellt sind. Jede neue Medienepoche löst eine strukturelle und kulturelle Desorientierung aus. Die bisherigen Institutionen, Konventionen und Routinen geraten unter Anpassungsdruck. Die Einführung der Sprache konfrontierte die Menschheit mit der Herausforderung zwischen Wort und Sache unterscheiden zu müssen. Die Wahrnehmung ging nun über den Körper, Gesten und Bewegungen hinaus. Man konnte Gedanken mitteilen. Zur Komplexitätsbewältigung organisierte sich die Sprachgesellschaft in Stämmen, definierte Grenzen und setzte auf Ritualisierung. Die tribale Gesellschaft veränderte sich mit der Entdeckung der Schrift. Jetzt war es möglich, unter Abwesenden zu kommunizieren. Gedanken konnten festgehalten, alles einer Prüfung unterzogen werden. Die Schrift liess die Zeithorizonte der Gesellschaft explodieren, ermöglichte kontrollierbare Zugriffe auf die Vergangenheit und korrigierbare Zugriffe auf die Zukunft. Politische und wirtschaftliche Planung wurde möglich. Mit der Schrift entwickelte sich die antike Gesellschaft, eine feudale, durch Hierarchien und die Autorität von Gelehrten geprägte Ordnung. Die soziale Schichtung beschränkte den Umgang mit der Schrift auf die Oberschichten und deren Belange und ermöglichte so die Bewältigung der neuen Mannigfaltigkeit.

Moderne Gesellschaft

Herausgefordert wurde die antike Gesellschaft durch die Erfindung des Buchdrucks. Mit dem Buchdruck begann ein massenhaftes und nicht mehr durch die Autorität der Kirche kontrolliertes Lesen und Schreiben. Jetzt kommunizierten nicht nur die, die nicht anwesend waren, jetzt wurde die schriftliche Kommunikation systematisch vervielfältigt, tausendfach kopiert und vergleichbar gemacht. Die kommunikativen Möglichkeiten der Welt explodierten. Luther, der zunächst nur mündlich und brieflich mit Gelehrten und Theologen diskutiert hatte, entdeckte die Möglichkeiten des Buchdrucks.

Die Reformatoren verbreiteten ihre Ideen mit einer Flut von Flugschriften und Pamphleten. Die allgegenwärtigen Möglichkeiten der Kritik stellten die Verhältnisse auf den Kopf. Humanismus und Aufklärung beförderten die Partizipation breiter Teile der Bevölkerung. Habe Mut, dich deines eigenen Verstandes zu bedienen, so Kant. Gedruckte Bücher ermöglichten Schulen und Massenalphabetisierung. Das geschlossene System der Schriftgesellschaft mit seinen Hierarchien und Quellen brach in sich zusammen. Einmal mehr musste sich die Welt neu erfinden. Es begann, so Baecker, eine unendliche Kette von Versuchen, Ordnungsvorteile zu verallgemeinern und die Gesellschaft in einem unruhigen Gleichgewicht zu organisieren. Immer ging es darum, die neue Komplexität durch Organisation aufzufangen. Die Rationalisierung mit ihrem Fokus auf Bürokratie und technischer sowie betriebswirtschaftlicher Effizienz löste die Institutionalisierung der antiken Gesellschaft mit dem Fokus auf Autorität ab. An die Stelle der sozialen trat die funktionale Differenzierung. Mit der Automatisierung der menschlichen Arbeit durch den Buchdruck öffnete sich die Türe zur Industrialisierung. Immer wieder neue technische Errungenschaften steigerten die Effizienz von Produktion und Distribution. Die Massenproduktion löste die handwerkliche Fertigung ab. Die antike Gesellschaft entwickelte sich zur modernen Gesellschaft.

Nächste Gesellschaft

Heute verändert mit dem Computer ein neues Verbreitungsmedium die Welt. Gedanken werden nicht nur verbreitet, sondern vernetzt. Das Schlüsselkonzept heisst positive Rückkoppelung. Peter F. Drucker spricht von der «next society». Diese wird sich in ihren Institutionen, ihren Theorien, ihren Ideologien und Problemen grundlegend von der Moderne unterscheiden. Wie Dirk Baecker in seinen Studien zur nächsten Gesellschaft aufzeigt, bewegen wir uns in einer Welt, in der alle in derselben Welt agieren, die für sie, aus ihrem Blickwinkel, eine andere Welt ist. Die Möglichkeit verzugsloser

und weltweiter digitaler Verbindungen unterläuft alle traditionellen Puffer und Filter für Raum und Zeit wie Reisezeiten, nationale Grenzen, Vorstellungen, Entwicklungszeiten unternehmerischer Investitionen, Erprobungs- und Auswertungszeiten politischer Programme oder geduldiges Arbeiten an wissenschaftlichen Ideen. Wir sind mit Formen von Kommunikation konfrontiert, in denen nicht nur unvorstellbare Datenmengen gespeichert und verarbeitet, sondern diese über alle Grenzen hinweg punktgenau an den Mann und an die Frau gebracht werden können. Exponentiell verstärkt wird die damit verbundene Hyperkomplexität durch die Kombination der digitalisierten Kommunikation mit Eingaben und Ausgaben durch die Maschinen selbst. Computer verarbeiten und produzieren Informationen nach eigenen Regeln. Suchalgorithmen organisieren ohne nachvollziehbare Organisation. Informationen werden angenommen und Entscheidungen getroffen, ohne dass die Quelle und die Qualität der Daten überprüft werden kann. Computer beteiligen sich in einer Art und Weise an der Kommunikation, wie man dies bislang nur vom menschlichen Bewusstsein kannte. Nach Baecker träumt man unter diesen Umständen vergeblich von einem Allgemeinen, von der Vernunft der Aufklärung, dem Gang der Geschichte, den Gesetzen der Natur oder dem Sinn des Lebens, dem alles andere zur Bewertung zugeordnet werden kann.

Gesellschaft	Verbreitungsmedium	Gemeinschaft	Funktion	Strukturform
Tribale Gesellschaft 1.0	Sprache	Stamm	Gedanken mitteilen	Grenze
Antike Gesellschaft 2.0	Schrift	Gelehrte	Gedanken festhalten	Hierarchie
Moderne Gesellschaft 3.0	Buchdruck	Masse	Gedanken verbreiten	Organisation
Nächste Gesellschaft 4.0	Computer	Welt	Gedanken vernetzen	Netzwerk

Strukturen folgen Funktionen

Die gesellschaftskonstituierende Wirkung von Kommunikationsprozessen bewirkt, dass jede Medienepoche ihre eigene Strukturform entwickelt. Mit dem Verbreitungsmedium verändert sich das Betriebssystem. Dieses entwickelt sich entlang den Funktionen, die das System leisten muss. Strukturen folgen Funktionen. Die Strukturform der Buchdruckgesellschaft war auf die Bewältigung der mit dem Verbreiten von Gedanken verbundenen Herausforderungen ausgerichtet. Es ging darum, die massenhafte Zunahme an Informationen und Adressaten mit perfekter Organisation in den Griff zu bekommen. Eine Aufgabe, die Computer heute weit effizienter und effektiver erledigen als jeder bürokratische Apparat. Die aktuelle Herausforderung liegt nicht mehr in der Verarbeitung grosser Mengen. Die Massengesellschaft mit ihrer Massenkultur und Massenproduktion verliert an Bedeutung. Heute müssen wir mit einer neuen Strukturform Antworten auf die Herausforderungen der Computergesellschaft finden. Von Jacob Burckhardt stammt die Erkenntnis, dass Geschichte nicht klug für ein andermal, aber weise für immer macht. Dazu gehört die Erfahrung, dass sich der durch ein neues Verbreitungsmedium angestossene kulturelle Wandel nicht aufhalten lässt. Geschichte ist jedoch kein linearer Prozess. Jeder gesellschaftliche Wandel ist auch eine Abfolge von Katastrophen. Die von der Erfindung des Buchdrucks angetriebene Reformation endete im Flächenbrand des Dreissigjährigen Krieges. Auf die hoffnungsvolle Phase der Französischen Revolution folgte die Schreckensherrschaft der Jakobiner. Zur Aktion gehört die Reaktion. Eliten neigen dazu, sich mit dem Status quo zu identifizieren. Privilegien werden nicht kampflös preisgegeben. Letztlich setzen sich aber immer diejenigen Kräfte durch, die das Wesen des neuen Verbreitungsmediums verstehen und dieses in neue Strukturen überführen. Dies wird beim Übergang von der Moderne in die nächste Gesellschaft nicht anders sein. Die Komplexität der nächsten Gesellschaft ist nur mit einer Strukturform zu bewältigen, die sich analog zur Denkweise der Digitalisierung

entwickelt. Das Neue eines Verbreitungsmediums macht das Besondere einer neuen Strukturform aus. Entscheidend sind dabei nicht technische Funktionalitäten, sondern gesellschaftliche Konsequenzen. Dies zeigt beispielhaft die schwierige Situation von Tageszeitungen und Fernsehanstalten. Die mit Blick auf den kulturellen Wandel explosive Kraft der Digitalisierung liegt nicht in sinkenden Auflagen- und Zuschauerzahlen oder einem rückläufigen Inserateaufkommen, sondern im Bedeutungsverlust traditioneller Gatekeeper. Medienkonzerne und Chefredaktionen, aber auch die Kommunikationsabteilungen von Regierungen und Unternehmen verlieren an Relevanz. Heute kann jeder Einzelne dank digitaler Netzwerke wie Youtube oder Facebook kostenlos und vor allem unmittelbar Millionen von Interessierten auf der ganzen Welt erreichen. Dies gilt für den einzelnen Bürger und für twitternde Staatspräsidenten. Traditionelle Multiplikatoren haben ausgedient. Das politische Orientierungssystem verliert an Integrations- und Überzeugungskraft. Auf der Strecke bleiben nicht nur einzelne Medienprodukte. Weit folgenreicher ist die neue Medienunordnung für unsere politischen Institutionen. Auch diese sind nicht für die Ewigkeit gebaut.

Digitale Stammesgesellschaft?

Eine der besonderen Herausforderungen des durch neue Verbreitungsmedien angestossenen kulturellen Wandels liegt im Umstand, dass sich Medienepochen überlagern und nicht verdrängen. Weder die Einführung der Schrift noch der Buchdruck haben die Sprache überflüssig gemacht. Die neuen Möglichkeiten des Austauschs führen zu einer explosiven Zunahme an Adressaten. In ihren ursprünglichen Dimensionen dagegen bleiben die bestehenden Verbreitungsmedien mit ihren spezifischen Strukturformen weiterhin gültig. Kleinere Unternehmen funktionieren noch heute vergleichbar mit tribalen Gesellschaften. Gestaltend ist der direkte mündliche Austausch. Formelle Strategie- und Kommunikationsprozesse, Funktionshierarchien und schriftliche An-

weisungen spielen eine untergeordnete Rolle. Die Geschäfte werden über den direkten Kontakt mit den Mitarbeitenden und den Kunden und mit einer ausgeprägten Handlungsorientierung gesteuert. Der geringe Formalisierungsgrad ermöglicht die rasche Reaktion auf Veränderungen innerhalb und ausserhalb der Unternehmung. Eine Stärke, die immer dann bedroht ist, wenn Konzerne als Geschäftspartner oder Politik und Verwaltung als kontrollierende Instanzen ihrer eigenen Logik entsprechend die kleineren Unternehmen mit bürokratischen Auflagen konfrontieren. Unverändert lebendig sind aber auch kleine politische Gemeinschaften. In Appenzell Innerrhoden treffen sich die Stimmberechtigten jedes Jahr zur Landsgemeinde, nehmen Wahlen vor und befinden mit Handaufheben über sämtliche durchs Jahr angefallenen Sachgeschäfte auf kantonaler Ebene. Beeindruckend ist dabei nicht nur die Ernsthaftigkeit der politischen Diskussion. Nicht weniger einprägsam sind die zahlreichen Rituale, die der Landsgemeinde ihre ganz besondere Feierlichkeit verleihen. Dazu gehören der Festgottesdienst zu Beginn, der feierliche Aufzug in einem sehr langsamen Paradeschritt durch die Hauptgasse zum Landsgemeindeplatz, der schwarze Amtsmantel der Amtsträger, der Zylinder der Landammänner und das Seitengewehr, der traditionelle Säbel als Zeichen der «Ehr- und Wehrhaftigkeit» männlicher Stimmberechtigter. Beeindruckend auch, wie sehr die besondere Diskussionskultur der Landsgemeinde auch kleinste Institutionen wie die Hauptversammlung lokaler Vereine durchdringt. Wie von Baecker beschrieben, sind es die Ritualisierung und die mit Nachdruck hochgehaltenen formellen und informellen Grenzen, die den Fortbestand einer als Sprachgesellschaft organisierten politischen Kultur und damit die Existenz eines eigenständigen Kantons mit rund 15'000 Einwohnern sicherstellen. Und dies mit durchaus intakten Zukunftsaussichten. Vieles spricht dafür, dass dank moderner Technologien wesentliche Elemente der Sprachgesellschaft in die nächste Gesellschaft einfließen werden und kleine Strukturen stärken. Bereits heute liegt beispielsweise die

Kommunikation in einem Familienchat näher bei einem persönlichen Gespräch als bei einem analytisch aufgebauten Text. Spontane Reaktionen, meist in Mundart, Abkürzungen und die Bildsprache der Emojis ersetzen durchdacht formulierte Sätze. In unseren Wohnzimmern stehen sprachgesteuert digitale Assistenten wie Amazon Echo oder Google Home. Und es ist wohl nur eine Frage der Zeit, bis hocheffiziente Übersetzungsmaschinen und Miniaturhörgeräte in unserem Ohr mehrsprachige Konversationen in Echtzeit über die ganze Welt möglich machen. Die nächste Gesellschaft wird sich einer Art Rückwärtsbewegung verschiedenen Aspekten der tribalen Gesellschaft annähern. Eine Feststellung, die wenig mit dem von Oliver Fiechter und Philipp Löpfe beschriebenen Ideal einer digitalen Stammesgesellschaft zu tun hat, in der ein Tauschsystem Basis einer nachhaltigen, solidarischen und gerechten Wirtschaft wird. Wie Hölderlin feststellte, wird immer dann der Staat zur Hölle, wenn Menschen diesen zum Himmel machen wollen. Beim Übergang von einer Medienepoche zur nächsten geht es nicht um Wertvorstellungen, sondern um die Herausforderung, der neuen Komplexität mit einer neuen Strukturform gerecht zu werden. Auch die nächste Gesellschaft bringt nicht das Paradies auf Erden. Sie hat jedoch das Potential, in vielen Aspekten näher beim einzelnen Menschen und seinen Bedürfnissen zu sein als die der zwangsweisen Normierung und Uniformierung verpflichtete Moderne. Dies ganz im Sinne von Leopold Kohr: Das Mass aller Dinge ist der Mensch, nicht die Menschheit, die Gesellschaft, die Nation oder der Staat.

Die neuen Spielregeln

Schwierige Prognosen

Wer sein eigenes Lebensmodell definiert, seine Arbeit mit hoher Autonomie erledigt und sich über soziale Medien immer wieder neu vernetzt, wird früher oder später die mit Zwang durchgesetzten eindimensionalen Lösungen der Politik des 20. Jahrhunderts nicht mehr akzeptieren. Auch die staatlichen Institutionen können sich den Spielregeln der nächsten Gesellschaft nicht entziehen. Die Frage ist nicht ob, sondern wann und vor allem zu welchem Preis sich ein politisches System dem kulturellen Wandel entsprechend verändert. Schwierig zu beantworten ist die Frage, wie die Politik einer nächsten Gesellschaft aussehen wird. Prognosen sind bekanntlich schwierig, vor allem wenn es um die Zukunft geht. Die parteipolitischen Erschütterungen in vielen Ländern und massiv überschuldete Volkswirtschaften zeigen aber, dass der Werkzeugkasten der Buchdruckgesellschaft nicht mehr funktioniert. Wir müssen uns von der Vorstellung verabschieden, dass es für unsere gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Herausforderungen eine einzige, für alle verbindliche und mit staatlicher Gewalt durchzusetzende Lösung gibt. Die traditionelle rechtsstaatliche Kaskade von Verfassung, Gesetzen, Verordnungen, Reglementen, Kontrolle und Bestrafung vermag die Wirklichkeit nicht mehr abzubilden. Baugesetzrevisionen, die über zehn Jahre vorbereitet werden, oder eine Energiewende, die heute den Energiemix im Jahre 2050 definiert, sind Rohrkrepierer. Die Gesetzgebung im 21. Jahrhundert muss sich von ihrem Anspruch auf Perfektion verabschieden und stattdessen gesetzliche Rahmenbedingungen definieren, die ein Maximum an autonomer Handlungsfähigkeit ermöglichen. Politik, die Vielfalt verhindert, auf Zwang setzt und von einer Zentrale aus regiert, hat keine Chance mehr. Dies gilt auch für den sogenannten Service public. Ein öffentlicher Verkehr, der ausserhalb der Hauptverkehrszeiten mit leeren Bahnwagen und Postautos unterwegs ist, verliert im Regionalverkehr gegenüber der Effizienz von autonom gelenkten Fahrzeugen. Die Schweizerische Radio- und Fernsehgesellschaft verfügt heute über erstaunliche siebzehn Radio- und sieben

Fernsehprogramme. Selbst wenn die Zahl der Sender verdoppelt wird, im Wettbewerb mit dem Individualisierungspotential von Netflix, Spotify und Co. verkümmern die zwangsfinanzierten Medien zum Spartenprogramm für Arena-Politiker und die Beromünster-Generation. Herausgefordert ist auch die staatliche Bildungspolitik. Die mit der Virtualisierung verbundenen Möglichkeiten der Individualisierung sowie der Orts- und Zeitunabhängigkeit bringen völlig neue Mitbewerber. Es werden revolutionäre, unternehmerisch geprägte und in jeder Beziehung grenzüberschreitende Bildungsangebote auf uns zukommen. Diese räumen nicht nur mit überfüllten Hörsälen auf, sondern auch mit den Privilegien staatlicher Bildungseinrichtungen wie Zwangszuweisung, Abschlussmonopol und Finanzierungssicherheit. Die erhabenen, mit öffentlichen Geldern finanzierten Hochschulen Europas müssen sich warm anziehen. Sie werden sich wie alle öffentlichen Institutionen analog zur Denkweise der Digitalisierung in Richtung von Vielfalt, Netzwerken und Selbstorganisation verändern müssen.

Vielfalt

Die industrielle Logik folgt einer linearen Rationalität. Erfolgreiche Unternehmen beherrschen klare Regelungen, Normen, Standards und Kontrollen. Das Ziel sind Organisationen, die als perfekte Maschine immer billigere Massenprodukte herstellen. Mit Individualität, persönlichen Wünschen und Bedürfnissen können sie nur mit Vorbehalt umgehen. Dies verändert sich mit der Digitalisierung. Wenn sich Such-, Verfahrens- und Verbreitungskosten dem Nullpunkt nähern, verlieren bürokratisch organisierte Einheiten ihre Vorteile. Erfolgreich ist nicht mehr, wer möglichst viele Mitarbeitende dirigiert und physisch weltweit vor Ort präsent ist. Jetzt geht es darum, sinkende Grenz- und Transaktionskosten in neue Geschäftsmodelle zu übersetzen. Eine Wertschöpfung, die es aus technischen Gründen nicht mehr braucht, ist keine Wertschöpfung mehr und fällt dahin. Uber, das grösste Taxiunternehmen der Welt, besitzt keine Autos. Airbnb hat

ein weit umfangreicheres Zimmerangebot als die drei grössten Hotelketten der Welt zusammen. Und dies ohne eigene Zimmer. WhatsApp hatte fünf Jahre nach der Gründung 465 Millionen Nutzer. Als Facebook im Jahre 2014 das Unternehmen für 19 Milliarden US-Dollar kaufte, arbeiteten in der Firmenzentrale lediglich 55 Mitarbeitende. Wohlstand entsteht im digitalen Zeitalter nicht über die Masse der Beschäftigten einer Unternehmung, sondern über die Kreativität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die intelligente Nutzung moderner Technologien und neue Formen der Zusammenarbeit. Und dabei stehen wir erst am Anfang. Dank digitaler Technologien löst sich unsere Gesellschaft immer feiner auf. Christoph Kucklick spricht von der granularen Gesellschaft. Wir erleben eine Messrevolution, können das soziale Leben, die Kommunikation, die Natur oder unseren Körper viel feinkörniger vermessen und erfassen als je zuvor. Nachrichten erreichen uns in enormer Auflösung und über unzählige Quellen. Aus Patienten, für die man früher auf Basis allgemeiner Studien nur irgendwelche Durchschnittswerte der Medikation errechnet hat, werden daten-feinvermessene Einzelwesen, deren Krankheiten sich zielgenau diagnostizieren und therapieren lassen. Facebook bietet seinen Nutzern 56 Möglichkeiten, das eigene Geschlecht zu benennen. Differenzierungen, die in der Computergesellschaft ohne Probleme verwaltet werden können. Die Notwendigkeit der Normierung, der Gleichschaltung und damit der Durchschnitt verlieren an Relevanz. Die Digitalisierung eröffnet ungeahnte Chancen zur Bewirtschaftung von Verschiedenheit. Im Zeitalter der Digitalisierung, so Mercedes Bunz, tritt der Aspekt der Pluralität in den Vordergrund. Vielfalt ist die wichtigste Ressource der Wissensgesellschaft.

Selbstorganisation

Man kann es drehen und wenden, wie man will. Die moderne Welt ist vernetzt, offen und grenzenlos. Wir können dies bedauern, nicht aber umkehren. Die technische Entwicklung, so Konrad Hummler in seiner «bergsicht» zu den Konsequenzen

von Blockchain, macht nicht nur Produkte, sondern zunehmend auch Institutionen obsolet. Als zentrale, für eine Vielzahl von Individuen tätige Systeme werden diese durch die Umkehrung ins pure Gegenteil ersetzt, die denkbar extremste Dezentralisierung. Das Revolutionäre besteht in der weitgehenden Neutralisierung von Mittelsmännern und Gate-keepern. Diese Veränderungen auf übergeordneter Ebene verändern auch die inneren Strukturen sozialer Systeme. Organisationen, die in der Zentrale und am grünen Tisch die letzten Details der Arbeitsteilung, der Arbeitsprozesse und Kontrollstrukturen entwerfen und diese aus dem Elfenbeinturm heraus umsetzen, scheitern an der Komplexität und an der Geschwindigkeit des kulturellen Wandels. Die deutsche Automobilindustrie ist nicht wegen schlechter Produkte ins Hintertreffen geraten. Vielmehr sind es aufgeblähte Konzernstrukturen, riesige Anlagevermögen, komplizierte Wertschöpfungsketten und nicht zuletzt unheilige Allianzen von Politik und Wirtschaft, die aus Marktführern potentielle Verlierer machen. Erfolgreiche Unternehmen organisieren sich zunehmend in kleinen, agilen Einheiten, die rasch auf Umweltveränderungen reagieren können. Moderne Technologien reduzieren in vielen Bereichen die Transaktionskosten. Mitarbeiter können die benötigten Informationen selbst beschaffen, die Geschäftsleitung hat direkten Zugang zu relevanten Daten. Stabsstellen und das mittlere Management verlieren an Bedeutung. Den einzelnen Teams werden umfangreiche Entscheidungsbefugnisse übertragen. Sie organisieren und steuern ihre Arbeitsprozesse als Verbund von gleichberechtigten, interdisziplinär denkenden Personen selber. Flexible Teams ersetzen Festangestellte. Man arbeitet von Projekt zu Projekt, je nach Aufgabe in wechselnder Zusammensetzung. Es zählt die Weisheit von Vielen, die Andersartigkeit des Einzelnen. Aus der vertikalen wird eine horizontale Konkurrenz. Zusammenhalt entsteht aus der Motivation, gemeinsam ein Ziel zu erreichen. Mit der Selbstorganisation verändert sich die Art der Führung. «Command and control» funktioniert immer weniger. Vielmehr gilt es,

die Entwicklung in die richtige allgemeine Richtung zu lenken und die Dynamik des Systems zu gewährleisten. Einen Vorsprung im Wettbewerb verschafft sich, wer die Mitarbeiter zur eigenverantwortlichen Wahrnehmung ihrer Aufgaben und zur wachsamem Beobachtung aller dafür erforderlichen Umstände befähigt. Selbstorganisation bedingt Ermöglichung und Ermächtigung. Das Arbeiten in selbstorganisierten Teams ist, so Hermann Arnold, weder eine Bespassungsveranstaltung noch geht es darum, alles sich selbst zu überlassen. Entscheidungen werden gemeinsam nach gemeinsam vereinbarten Regeln und Ritualen getroffen. Kontrolle funktioniert meist durch Selbstkontrolle und gemeinsame Kontrolle im Team.

Netzwerke

Wie sieht nun aber die Strukturform einer nächsten Gesellschaft aus? Mit welcher Organisation machen wir Vielfalt möglich? Wir können es nur vermuten. Will man Zukunft, muss man akzeptieren, dass diese nicht berechenbar ist. Sicher ist einzig, dass sich die politischen Strukturen verändern werden. Der Aspekt der Pluralität zwingt uns, den Staat von der Hierarchie zur Heterarchie umzudenken. Der Erfolg beruht nicht länger auf schlagkräftiger Einheit, sondern kluger Vernetzung. Digitale Netzwerke weisen uns den Weg. In einem Peer-to-Peer-Netz sind die Teilnehmer vielfach untereinander verbunden. Es gibt keine Zentrale. Daten werden in einer verteilten Datenbank auf den Computern jedes einzelnen Teilnehmers und damit redundant gesichert. Es entstehen komplexe Netze, die eine stabile Datenübertragung gewährleisten. Die Kommunikation ist auch bei Ausfall einer oder mehrerer Verbindungen gewährleistet. Vergleichbares braucht es, um der Komplexität der nächsten Gesellschaft gerecht zu werden. Auch im öffentlichen Leben geht es darum, autonome Systeme in Netzwerken zu verbinden und das gemeinsame Nutzen von Ressourcen zu ermöglichen. Netzwerke lösen fachliche und politische Autoritäten ab. Entscheidungen und Projekte werden nicht länger von

oben geführt, sondern dezentral auf möglichst viele Einheiten verteilt. An die Stelle von Skaleneffekten treten Netzwerkeffekte. Der Nutzen eines Netzwerks wächst im Quadrat der Anzahl seiner Teilnehmer. Feedbackschleifen sorgen für die Vitalität des Systems. Die Überlegenheit vielfältiger Strukturen liegt nicht zuletzt in der Dezentralisierung von Fehlern. Viele kleine Fehler wirken sich weit weniger katastrophal auf ein Gesamtsystem aus als grundlegende Fehlentscheidungen in den Machtzentralen grosser Organisationen. Kennzeichnend für hierarchisch aufgebaute Strukturen ist die Dominanz des Ganzen über die einzelnen Subsysteme. Korrigiert wird die damit verbundene Bedeutungslosigkeit des Einzelnen durch das Versprechen der Gleichheit. Das Gleichheitsprinzip garantiert die individuellen Ansprüche gegenüber einem dominanten Gesamtsystem. Netzwerke dagegen brauchen keine verordnete Gleichheit. Im Gegenteil. Systeme, die versuchen, Vielfalt durch Gleichheit zu verhindern, fliegen früher oder später in die Luft. Die Moderne funktioniert wie die Natur als evolutionärer Prozess und nicht wie eine Maschine. Zukunftstaugliche Systeme bauen nicht auf eine einzige, richtige und für alle gültige Lösung. Weit erfolgversprechender sind zahllose individuelle Gestaltungsideen, die sich in Netzwerken austauschen und weiterentwickeln.

Systempluralismus

Unübersehbar ist, dass die Entwicklung in Richtung von Vielfalt, Selbstorganisation und Netzwerkstrukturen mit den Ordnungsprinzipien der Moderne nicht zu vereinbaren ist. Jeder Versuch, sich selbständig zu organisieren, scheitert heute an einem dichten Geflecht von Vorschriften, Kontrollen und Strafen. Funktionshierarchien prägen Staat und Gesellschaft. Die lautstark proklamierte Vielfalt wird als Vielfalt in der Einheit verstanden. Immer geht es um das Kollektiv, die Einheit der Nation, den nationalen Zusammenhalt. Dies ganz im Sinne der geistigen Landesverteidigung des 20. Jahrhunderts. Mit einem kleinen Unterschied. Der gemeinsame Feind und damit die Notwendigkeit der innerstaatlichen

Geschlossenheit sind uns abhandengekommen. Die bei jeder Gelegenheit beschworene nationale Einheit ist heute mehr Legende als gelebte Wirklichkeit. Die Schnittmenge der Nöte, Sorgen und vor allem der Werte eines Google-Mitarbeitenden in der Europaallee mit den Bewohnern der ländlichen Schweiz wird immer kleiner. Zusammengehalten wird der Nationalstaat nicht mehr durch äussere Bedrohungen, sondern in erster Linie durch staatliche Transferleistungen. Direktzahlungen, staatliche Fördermittel, nicht finanzierte Rentenversprechen, Kultursubventionen und regionalpolitisch motivierte Infrastrukturprojekte sind das Schmiermittel moderner Demokratien. Eindrücklich erlebt haben wir dies in den jahrelangen Auseinandersetzungen rund um die Energiewende. Der anfängliche Widerstand aus dem Umfeld der bürgerlichen Parteien und der Wirtschaft wurde mit immer wieder neuen Subventionsversprechen aus dem Wege geräumt. Milliarden Geschenke zu Gunsten von Hausbesitzern, Landwirten und Energiekonzernen, die von den einzelnen Konsumenten und den kleineren und mittleren Unternehmen finanziert werden müssen. Vergleichbar die Diskussionen zu den zwangsweise erhobenen Radio- und TV-Gebühren. Der vielbeschworene Beitrag des Schweizer Radio und Fernsehens zum Zusammenhalt des Landes reduziert sich in Tat und Wahrheit auf die Querfinanzierung der überaus grosszügig ausgestatteten Angebote in der West- und Südschweiz. Sprachregionen übergreifende Programme sind keine erkennbar, Berichterstattung aus anderen Sprachregionen nur im Ausnahmefall. Wie das Radio- und Fernsehgesetz zeigt, baut der nationale Zusammenhalt nicht mehr auf gemeinsamen Überzeugungen, sondern auf demokratisch legitimiertem Zwang. Eine Geschäftsgrundlage, deren Tage gezählt sind. Wir entwickeln uns in Richtung einer Vielfalt, die sich nicht nur auf individueller, sondern auch auf institutioneller Ebene entfaltet. Es geht um einen echten Systempluralismus, der in allen Bereichen des privaten und öffentlichen Lebens eine Vielfalt von Optionen zulässt. Die Motivation des Einzelnen kommt aus der Aussicht, Mitglied eines

als autonomes System organisierten Netzwerkes werden oder bleiben zu können. Freiwilligkeit ersetzt Zwang. Die einzelnen Netzwerke haben Clubcharakter und bieten Leistungen, die sich an den Bedürfnissen der Mitglieder orientieren. Das Verbindende sind gemeinsame Einstellungen, Visionen und Werte. Jeder einzelne Mensch wird Mitglied unterschiedlichster non-territorialer Netzwerke sein und sein ganz persönliches Portfolio zusammenstellen. Dies alles hat sehr viel mit Entstaatlichung, wenig jedoch mit Privatisierung im klassischen Sinne zu tun. Die einzelnen Systeme werden sich neu, möglicherweise in kollaborativen Formen des Zusammenlebens organisieren. Im Grunde genommen geht es nicht um die nächste Gesellschaft, sondern um nächste Gesellschaften. Kleinere Einheiten gewinnen neue Aktualität. Digitale Landsgemeinden ermöglichen eine direkte Form der Mitwirkung, die weit demokratischer ist als jede repräsentative oder direkte Demokratie. Die unterschiedlichsten politischen Organisationsmodelle werden nebeneinander funktionieren. Dies gilt für die Organisationsprinzipien der einzelnen Netzwerke genauso wie für die erbrachten Dienstleistungen. Vom Prinzip «one size fits all» können wir uns etwa beim Zivilstand, in der Bildung, in den Medien, der Regelung der Altersvorsorge oder in der Gesundheitspolitik verabschieden. Die Zukunft zeichnet sich durch massgeschneiderte Lösungen aus. Zur Systemkonkurrenz gehören Kryptowährungen, die einzelne Netzwerke bedienen. Das Funktionssystem Politik wird auf diejenigen Bereiche reduziert, die wirklich alle betreffen. Und dies werden nicht allzu viele sein. Bei den Jugendunruhen der achtziger Jahre forderten die Bewegten, dass man aus dem Staat Gurkensalat machen soll. Entgegen der Selbstwahrnehmung stellte man der bürgerlichen Schweiz das Bild einer in gleichförmige Scheiben gehobelten Staatlichkeit entgegen. Auch hier Uniformierung, aussen alles grün, innen alles bleich. Im 21. Jahrhundert wird die Wirklichkeit eine andere sein. Nicht der Gurkensalat, sondern der Fruchtsalat beschreibt die nächste Gesellschaft und ihre Zutaten: Vielfältig, gross und klein, bunt, exotisch

wie regional, süß und sauer. Eine frohe Botschaft. Machen wir uns auf den Weg. Und dies mit der Gelassenheit, die es für jeden kulturellen Wandel braucht. Peter Kruse brachte es auf den Punkt: «Und bist Du nicht willig, so brauch ich Geduld.»

10 Thesen zur Politik im 21. Jahrhundert

Auf seine eigene Frage, ob Unternehmen überleben werden, antwortete Peter F. Drucker: «Yes, but not in the form that we know it.» Vergleichbares gilt für unsere öffentlichen Institutionen.

Auch in Zukunft wird das Funktionssystem Politik als ein Teilbereich der Gesellschaft Kapazitäten zu kollektiv bindenden Entscheidungen und deren Legitimation bereithalten. Die Art und Weise, wie diese Politik funktioniert, wird sich jedoch fundamental verändern. Der Werkzeugkasten der Moderne hat ausgedient. Wir wissen nicht, wie die Politik im 21. Jahrhundert aussehen wird. Wir wissen aber, in welche Richtung wir uns bewegen müssen, um uns den Herausforderungen der nächsten Gesellschaft entsprechend zu verändern:

1 Systempluralismus

In der nächsten Gesellschaft existiert für alle Bereiche des privaten und öffentlichen Lebens nebeneinander eine Vielzahl von Systemen und Organisationen.

2 Entgrenzung

Die Grenzen zwischen den Systemen verlaufen entlang gemeinsamer Einstellungen, Visionen und Werte. Nationale und territoriale Grenzen verlieren an Bedeutung.

3 Freiwilligkeit

Die Motivation des Einzelnen kommt aus der Aussicht, Mitglied eines Systems zu werden oder bleiben zu können. Freiwilligkeit ersetzt Zwang.

4 Dezentralisierung

Die Dominanz des Ganzen über die einzelnen Systeme wird durch die Umkehrung ins pure Gegenteil gesetzt, die denkbar extremste De-Zentralisierung.

5 Endlichkeit

Die Systeme der nächsten Gesellschaft sind flüchtig, von sich aus unruhig. Sie verschwinden, wenn sie keinen Anschluss finden.

6 Netzwerke

Der Erfolg beruht nicht länger auf schlagkräftiger Einheit, sondern kluger Vernetzung von Systemen. Netzwerkeffekte ersetzen Skaleneffekte.

7 Abweichung

Nicht die Gleichheit, sondern die Abweichung macht die Qualität eines Systems aus. Es zählt die Weisheit von Vielen, die Andersartigkeit des Einzelnen.

8 Selbstorganisation

Entscheidungen und Projekte werden auf möglichst viele eigenverantwortlich handelnde Einheiten verteilt. Selbstorganisierte Systeme bedingen Ermöglichung und Ermächtigung.

9 Agilität

Es gibt nicht eine einzige, für alle verbindliche und dauerhafte Lösung. Lebendige Systeme sind agil, reagieren laufend auf Veränderungen.

10 Individuum

Das Mass aller Dinge ist der Mensch, nicht die Menschheit, die Gesellschaft, die Nation oder der Staat. Und auch nicht das System.

Literatur

Arnold, Hermann

Wir sind Chef. Freiburg, Haufe, 2016

Baecker, Dirk

Ausgangspunkte einer Theorie der Digitalisierung. http://www.fachsymposium-empowerment.de/Empowerment%20in%20Unternehmen/ausgangspunkte_theorie_digitalisierung1.pdf

Baecker, Dirk

Digitalisierung als Kontrollüberschuss von Sinn. In: Digitale Erleuchtung. Frankfurt a. M., Zukunftsinstitut, 2016

Baecker, Dirk

Studien zur nächsten Gesellschaft. Frankfurt a. M., Suhrkamp, 2007. (suhrkamp taschenbuch wissenschaft, 1856)

Baecker, Dirk

Die vielfache Vertreibung aus dem Paradies. In: NZZ, 10.11.2016

Bunz, Mercedes

Die stille Revolution. Berlin, Suhrkamp, 2012

Fiechter, Oliver; Löpfe, Philipp

Aufstieg der digitalen Stammesgesellschaft. Zürich, Verlag Neue Zürcher Zeitung, 2016

Heintel, Peter; Krainz, Ewald E.

Projektmanagement – Hierarchiekrisis, Systemabwehr, Komplexitätsbewältigung. Wiesbaden, Springer Gabler, 2015

Horx, Matthias

Wie wir leben werden. Unsere Zukunft beginnt jetzt. Frankfurt a. M., Campus Verlag, 2005

Hummeler, Konrad

Blockchain: wie explosiv? In: bergsicht Nr. 17, Januar 2016

Keese, Christoph

Silicon Valley. Was aus dem mächtigsten Tal der Welt auf uns zukommt. München, Albert Knaus Verlag, 2014

Kohr, Leopold

Small is beautiful. Ausgewählte Schriften aus dem Gesamtwerk. Wien, Franz Deuticke Verlagsgemeinschaft, 1995

Kopf und Stift

Die Systemtheorie nach Luhmann. <https://kopfundstift.de/portfolio/einfuehrung-in-luhmanns-systemtheorie/>

Kucklick, Christoph

Wie erleben gerade eine Messrevolution. Interview. In: NZZ am Sonntag, 19.4.2015

Lotter, Wolf

Zivilkapitalismus. München, Pantheon Verlag, 2013

Luhmann, Niklas

Zur Komplexität von Entscheidungssituationen. In: Soziale Systeme, 15 (2009), S. 3–35

Ogburn, William F.

On Cultural and Social Change. Selected Papers, ed. by Otis Dudley Duncan. Chicago, London, The University of Chicago Press, 1964

Rastelli, Simone

Die Soziologische Systemtheorie von Niklas Luhmann. <https://NDR.de,20.10.2008>

Rifkin, Jeremy

Die Null-Grenzkosten-Gesellschaft. Frankfurt a. M., Campus Verlag, 2014

Robertson-von Trotha, Caroline Y.

Die Dialektik der Globalisierung. Karlsruhe, Universitätsverlag Karlsruhe, 2009

Seemann, Michael

Die gesellschaftliche Singularität ist nah. Thesen über die Anpassung der Gesellschaft an das Computerzeitalter. <http://www.mmnews.de/vermischtes/10471-die-gesellschaftliche-singularitaetist-nah,22.09.2012>

Weigelt, Kurt

Diagnose: digitaler Jetlag. St. Gallen, Industrie- und Handelskammer St. Gallen-Appenzell, 2017. (IHK-Referat, Nr. 3)

Weigelt, Kurt

Das Ende der Verhandlungsdemokratie. St. Gallen, Industrie- und Handelskammer St. Gallen-Appenzell, 2008. (IHK-Schriftenreihe, Nr. 29)

Weigelt, Kurt

Mehr KMU – weniger Staat. Hrsg.: Aktion für freie Meinungsbildung. Zürich, Aktion für freie Meinungsbildung, 2002

Weigelt, Kurt

Mehr Vielfalt, weniger Politik. St. Gallen, Industrie- und Handelskammer St. Gallen-Appenzell, 2014. (IHK-Schriftenreihe, Nr. 35)

Weigelt, Kurt

Das Morgarten-Prinzip. St. Gallen, Industrie- und Handelskammer St. Gallen-Appenzell, 2011. (IHK-Schriftenreihe, Nr. 33)

