

Alles furchtbar einfach

Die Krise der Kommunikation im Zeichen der Ungleichheit

Von **Richard Sennett**

Vor über zehn Jahren sind John Seeley Brown und Paul Duguid in ihrem Buch „The Social Life of Information“ der Frage nachgegangen, welche Folgen die revolutionären Neuerungen in den Kommunikationstechniken der 1990er Jahre für unsere Gesellschaften haben werden. Diese Folgeerscheinungen sind heute, da neue Geräte und Programme Einfluss darauf nehmen, wie wir Freunde finden, arbeiten und einkaufen, noch gravierender als damals. Wie von Propheten nicht anders zu erwarten, hofften Seeley Brown und Duguid, dass mit dem Anbruch des Informationszeitalters mehr gegenseitiges Verständnis unter den Menschen entstehen könnte und dass die neuen Technologien den Menschen vor allem erweiterte Möglichkeiten zur Zusammenarbeit an die Hand geben würden.

Hier will ich die Frage stellen, warum sich die Dinge nicht ganz so vielversprechend entwickelt haben. In letzter Zeit habe ich mich eingehend mit der Zusammenarbeit im modernen Kapitalismus und ihren Behinderungen befasst. Obwohl der modernen Wirtschaft nicht die Zusammenarbeit, sondern die Konkurrenz über alles geht, kann sich tatsächlich kein größeres Unternehmen nur durch aggressiven Wettkampf entfalten. Auch zivilgesellschaftliche Einrichtungen wie Schulen, Krankenhäuser, Gemeinden und gesellschaftliche Gruppen funktionieren so nicht. Für unser Wohlergehen müssen wir zusammenarbeiten, und zwar gut zusammenarbeiten. Die größte Herausforderung moderner Gesellschaften besteht in der Beantwortung der Frage, wie wir mit Leuten arbeiten sollen, die anders sind als wir – die andere politische Meinungen, religiöse Überzeugungen oder kulturelle Hintergründe haben. In letzter Konsequenz liegt diese Herausforderung immer darin, gemeinsam mit Menschen zu arbeiten, die wir nicht verstehen.

Neue Kommunikationstechnologien sollten uns diese ernsthafte, schwierige Zusammenarbeit eigentlich leichter machen. In den jüngsten Volksaufständen Nordafrikas haben sie das tatsächlich getan. Beispielsweise konnte Twitter in Ägypten Menschen verschiedener Klassen in Verbindung bringen, die vorher kaum Kontakt zueinander hatten, geschweige denn politisch an einem Strang zogen. Anders in Europa: Hier werden die neuen Werkzeuge der

* Dieser Text basiert auf dem Eröffnungsvortrag, den Richard Sennett am 28. März d. J. auf der Konferenz „Bodybits – Analoge Körper in digitalen Zeiten“ im Berliner Haus der Kulturen der Welt gehalten hat.

Kommunikation bisher nicht für ähnlich ernsthafte und folgenreiche gemeinsame Errungenschaften genutzt. Wir müssen herausfinden, warum das so ist.

Burckhardts Paradoxon

Beginnen wir mit einem Widerspruch, der lange Zeit vor der Erfindung des ersten Telefons konstatiert wurde: Jacob Burckhardt, der große Historiker des 19. Jahrhunderts, beschrieb die Neuzeit als eine Ära der „furchtbaren Simplificateurs“. Es erschien ihm paradox, dass sich die materiellen Lebensbedingungen komplexer, die sozialen Beziehungen aber immer schlichter und barbarischer gestalteten. Hätte Burckhardt zu seiner Zeit Radio hören können, wäre ihm das „Wir-gegen-die“-Gerede in rechtslastigen amerikanischen Sendungen als Paradebeispiel furchtbarer Schlichtheit erschienen. Und hätte er im Internet surfen können, wäre er in Blogs jeglicher politischer Ausrichtung weltweit auf ähnliche Belege gestoßen. Stellen wir uns vor, Burckhardt hätte Lily Allens berühmte Strophe „Fuck you, fuck you, very very much, cos we hate what you do and we hate your whole crew“ gehört – dieser Text hätte für ihn den Umgang neuzeitlicher Gesellschaften mit dem Wort „wir“ auf den Punkt gebracht. Solche aggressiven Wallungen schaffen sicher keine Atmosphäre, in der sich Menschen zur konkreten Zusammenarbeit mit Andersartigen ermutigt fühlen. Auf das Selbstbild der Gesellschaften bezogen meint „furchtbare Schlichtheit“ nichts anderes, als dass Menschen sich kategorisch in Begriffen unverrückbarer Identitäten wahrnehmen und diese Wahrnehmung in die Welt projizieren.

Burckhardt prägte den Ausdruck „furchtbare Simplificateurs“ zu Beginn seines Gelehrtenlebens, im Zusammenhang mit seiner Beschreibung des Islam und besonders der Wirkung, die Mohammed auf seine Anhänger ausübte. In reiferen Jahren distanzierte er sich von diesem Rassismus und bezog den Ausdruck auf seine eigene Zeit. (Es würde mich nicht wundern, wenn ihn die Freundschaft mit Nietzsche zu einer kritischeren Haltung gegenüber der eigenen Kultur angeregt hätte.) Nun war es der im 19. Jahrhundert aufkeimende Nationalismus, der dem gereiften Historiker ein „Zeitalter der furchtbaren Simplificateurs“ anzukündigen schien, denn dieser Nationalismus leugnete die Mischung der Völker und die vielschichtigen Identitäten jedes einzelnen Menschen in jeder Nation. Paradox war das, weil gerade das 19. Jahrhundert auch das große Zeitalter der industriellen Entwicklung, der technischen Fortschritte, der sprunghaft ansteigenden Produktivität und der weltweiten imperialen Handelsnetze, also insgesamt eines immer komplizierteren materiellen Alltags war. Die materielle Kultur brachte Komplexität hervor, während die vom Nationalismus verkörperte Kultur zur Produktion furchtbar schlichter Vorstellungen vom Leben in Gemeinschaft neigte.

Gibt es im Verhältnis von materieller und gesellschaftlicher Kultur auch heute ein entsprechendes Paradoxon? Trifft das, was Burckhardt beschreibt, auch auf unsere Zeit zu? Im ersten Moment deutet vielleicht wenig darauf hin, denn der Berner Historiker hört sich verdächtig nach der altbekann-

ten Geschichte von einer vormodernen Vergangenheit an, die geistig höher gestanden haben soll als die materiell gesättigtere Gegenwart. Wir haben es anscheinend mit der immer gleichen kulturkonservativen Fabel vom ewigen Niedergang der Kultur zu tun. Doch Burckhardt war kein Reaktionär. Er sorgte sich um den weltbürgerlichen Individualismus, den er in seinem großartigen Buch über die Kultur der Renaissance pries. Er erkannte in der frühen Neuzeit die ersten Ahnungen der Möglichkeit, sich als Mensch zwischen gesellschaftlichen Milieus und Kulturen hin- und herzubewegen und dabei die eigene Welterfahrung zu vertiefen. Burckhardt war begeistert von der Wirkung zwischenmenschlicher Unterschiede auf das Selbst. Nationalismus, identitäre Politik und einförmige Solidarität machten in seinen Augen diese Verheißung der Moderne zunichte.

Könnte die Revolution der materiellen Welt, mit der wir es in der Kommunikationstechnologie heute zu tun haben, den Menschen helfen, dieses große Versprechen der Renaissance einzulösen? Mit Burckhardts Wertschätzung der Differenz und der vielschichtigen Identität sollten wir im Wesentlichen übereinstimmen, aber ich habe dennoch meine Zweifel. Mein Eindruck ist, dass auch uns die technischen Möglichkeiten der Kommunikation in ihrer Komplexität davonlaufen – dass wir sie nicht so klug und differenziert einsetzen, wie sie eigentlich wären, und zwar besonders dort, wo es um Zusammenarbeit der anspruchsvollen Art geht. Die moderne Gesellschaft erzeugt Komplexität, weiß aber noch längst nicht, was sie damit anfangen soll.

Das möchte ich nun an zwei Beispielen verdeutlichen. In dem einen Fall geht es um eine Software, die Zusammenarbeit organisieren soll, deren Entwickler aber eine so schlichte Auffassung von menschlicher Zusammenarbeit haben, dass das Ganze nicht funktioniert. Das zweite Beispiel ist ein Aspekt des Kapitalismus, der heute vielleicht größere Bedeutung hat als noch zu Burckhardts Zeiten: die zerstörerische Wirkung der Ungleichheit auf die Kommunikation und Zusammenarbeit in Organisationen. Auch in diesem Fall geht es um Techniker, allerdings um solche, die ihren Chefs an sozialer Kompetenz und Intelligenz überlegen sind. Wir haben es also mit zwei verschiedenen Formen von Schlichtheit bzw. Undifferenziertheit zu tun: mit mangelndem Verständnis von Zusammenarbeit und mit den verrohenden Folgen der Ungleichheit für die Zusammenarbeit in der Praxis.

Die Technologie der Zusammenarbeit

GoogleWave ist eine Software, die das gemeinsame Arbeiten im Netz gestalten soll. Ihr Zweck ist, die Weiterentwicklung von Einfällen und Beiträgen auf den Bildschirmen klar und übersichtlich darzustellen. Sie will so offen wie möglich sein, damit sich die Mitwirkenden ungehindert einbringen und die Gangrichtung des Projekts beeinflussen können. Mit GoogleWave hat der uralte Gedanke des Experimentierlabors einen Platz im Cyberspace erhalten. Aber der Versuch ist schief gegangen. GoogleWave lief nur ein Jahr, von 2009 bis 2010. Dann wurde es von der Firma aus dem Netz genommen.

Ich habe dieses Scheitern selbst direkt miterlebt, denn ich gehörte zu den Nutzern der beta-Testversion. Die GoogleWave-Gruppe, an der ich teilnahm, sammelte Informationen zur Einwanderung in London und sollte Empfehlungen zur Einwanderungspolitik aussprechen. Die Daten umfassten Statistiken, Tondokumente und Abschriften von Interviews, Fotografien und Filmaufnahmen von Einwanderern und ihrem sozialen Umfeld sowie Kartenmaterial zu den Herkunftsländern und den Migrationisverläufen innerhalb Londons. Die Mitwirkenden befanden sich in Großbritannien und Kontinentaleuropa. Wir stellten Nachrichten ein, lasen und chatteten alle paar Tage. Die gesellschaftspolitische Kernfrage des Projekts war, warum Einwanderer der zweiten Generation in Großbritannien häufig unzufriedener mit dem Land sind als die Pioniere der ersten Generation, besonders in Familien mit muslimischem Hintergrund. Die Arbeit war mit verschiedenen erhebungstechnischen Herausforderungen verbunden, so dass wir uns fragten, ob eine Zusammenarbeit über das Internet die ganze Komplexität der Thematik auf einen Nenner bringen könnte.

Anfangs hatte ich erwartet, dass die Technik dabei nur eine passive Rolle spielen würde, doch das erwies sich als Irrtum. Die Entwickler des Programms waren von einer einfachen Vorstellung praktischer Zusammenarbeit ausgegangen. GoogleWave nutzt farbigen Text, Hypertext-Verweise und Seitenfenster, um eine lineare Dramaturgie zu erzeugen. Zwar sichert das Programm ältere Diskussionsfäden und zeigt sie auf Wunsch jederzeit auf dem Bildschirm an. Doch seine Funktionsweise zielt darauf ab, Nebensächlichkeiten und Sackgassen in Seitenfenster zu verschieben oder sie ganz aus dem Blick zu bekommen, so dass auf der Hauptebene ein gerader Weg vom Beginn zum Abschluss des Projektes dokumentiert wird. Indem es Unerhebliches quasi zurücklässt, will dieses Verfahren die Zusammenarbeit ökonomischer gestalten als der mündliche Dialog.

Das Programm ist übersichtlich und einfach zu benutzen, aber es ist eben zu einfach. Es kann mit den Verwicklungen, die bei der gemeinsamen Arbeit entstehen, nicht umgehen. Lineares Voranschreiten verführt dazu, das Denken außerhalb von Schubladen auszusondern. Es bleibt kein Platz für scheinbar Irrelevantes, das sich später vielleicht als folgerichtige Ahnung erwiesen hätte. Je mehr sich das Hin und Her in unserer Gruppe zunehmend auf ein Thema – wie die ethnische Verteilung unter den außereuropäischen Einwanderern – konzentrierte, um so weniger wurden Zwischenrufe wie „Was ist denn eigentlich mit den jungen Frauen, die aus Nordengland nach London ziehen?“ gehört. Das System schob sie auf ein Nebengleis. Ganz anders der mündliche Dialog: Da er sprunghaft verläuft und in alle Richtungen vor sich hin eiert, privilegiert er geradezu die peripheren oder scheinbar schrulligen Einwüfe. Der Marsch des linearen Fortschritts auf dem Bildschirm nahm unserem Austausch diese Qualität der gesprochenen, verkörperten Stimme.

Das Ausblenden des Randständigen hatte Folgen für die Gruppen. Als jemand bei der Forscherin nachfragte, die zuvor auf die jungen Migrantinnen aus dem Norden hingewiesen hatte („Wir haben länger nichts von dir gehört“), kam die Antwort: „Nein, ihr seid ja inzwischen ganz woanders.“ Die

Kollegin vermutete, dass sie den richtigen Zeitpunkt für ihre Mitwirkung verpasst hatte. Da verstreute Gedanken Schritt für Schritt aussortiert werden, je mehr sich ein Projekt immer unausweichlicher seiner Vollendung nähert, können sich all jene ausgeschlossen fühlen, die einem bereits zu eng gefassten Vorhaben jetzt noch ihre losen Einfälle hinterher rufen wollen.

GoogleWave ist kein Diktator. Man kann die Benutzeroberfläche anpassen, etwa indem man die Hauptebene verschmälert und dann all die Seitenstränge besser im Blick hat – nur wird der Bildschirm dann so unübersichtlich, dass man sich kaum noch zurecht findet. Das Grundproblem ist aber die Vorstellung von Zusammenarbeit, die hinter dem Verfahren steckt. Seine lineare Dramaturgie schreckt laterales Denken ab. Zum lateralen Denken gehört, dass man unähnliche Gedanken und verschiedene Vorgehensweisen miteinander verknüpft – die berühmte „Überwindung des Schubladendenkens“. Laterales Denken ist ein wichtiger Motor der Innovation. Wer gemeinsam mit anderen laterales Denken praktiziert, stellt die Zusammenarbeit in den Dienst höherer Komplexität.

Da es zu keiner Anlagerung komplexer Schichten von Bedeutung kam und weder die gesellschaftlichen, noch die technischen heiklen Punkte thematisiert wurden, schwand die Begeisterung innerhalb der Gruppe um so mehr, je länger wir der vom Programm vorgezeichneten Dramaturgie folgten. Deshalb arbeiteten wir bald nicht mehr online, sondern setzten uns in Flugzeuge – diese grausamen Folterwerkzeuge des modernen Lebens – und trafen uns, um von Angesicht zu Angesicht laterales Denken zu praktizieren.

GoogleWave erwies sich auch bei anderen Projekten als Fiasko, und im Sommer 2010 wurde der Dienst wieder eingestellt. „Ich kann mir nicht erklären, warum die Leute es nicht wollen“, sagte Lars Rasmussen, einer der Entwickler. „Es ist ein sehr intelligentes Produkt“, erklärte auch Google-Vorstandschef Eric Schmidt. „Niemand weiß, warum es sich nicht durchgesetzt hat.“ Ich glaube schon, dass wir es wissen. GoogleWave war nicht zu umständlich, sondern zu schlicht.

Man könnte es vielleicht als einen jener „furchtbaren Simplificateurs“ bezeichnen, aber in diesem Fall lohnt es sich herauszufinden, was dieses Burckhardt'sche Verdikt genau bedeutet. Wie oft beklagt sich die Öffentlichkeit darüber, dass Programmierer ihre Software nicht benutzerfreundlicher und einfacher gestalten. Natürlich gibt es viele Maschinen, von denen wir uns nur wünschen, dass sie möglichst einfach im Gebrauch sind und uns nicht nötigen, ihr Innenleben zu verstehen. So gut wie niemand will sich mit der komplexen Elektronik unter den Motorhauben heutiger Autos auseinandersetzen. Wir wollen bloß fahren. Aber es gibt eben auch Maschinen, die uns gerade deshalb zum Nachdenken anregen sollten, weil sie nicht kompliziert genug sind.

GoogleWave hat uns paradoxerweise mit seinem Scheitern bewiesen, dass Nutzer mit mehr Komplexität umgehen können, als die Entwickler ihnen zumuten wollten. Auch in meiner Erforschung der Arbeitswelt bin ich immer wieder zur selben Einsicht gelangt: Die Fähigkeiten der Menschen an den Arbeitsplätzen sind weitaus größer als das, was Institutionen oder Firmen

daraus machen. Der Wirtschaftswissenschaftler Amartya Sen hat dieses Problem im Rahmen seiner „Capability Theory“ der Entwicklung in modernen Gesellschaften beschrieben. Er selbst und viele andere Vertreter seiner Schule haben gezeigt, wie groß die Diskrepanz zwischen den kognitiven Fähigkeiten von uns sprechenden Tieren und der Verwirklichung dieser Potentiale in der modernen Gesellschaft ist. Die Gesellschaft verschwendet Potentiale. Amartya Sen nennt als Ursachen für diese Verschwendung politische und wirtschaftliche Gründe. Unterdrückerisch regierte Gesellschaften, sagt er, investieren weniger in die Menschen als offene.

Ich selbst würde den Akzent eher auf das Gesellschaftliche setzen, auch und gerade in relativ liberal und demokratisch geprägten Ländern. Denn hier könnten die Menschen weitaus besser im gegenseitigen Interesse zusammenarbeiten, als sie es tatsächlich tun.

Ungleichheit und Handwerk

Auch die Ungleichheit in der uns heute bekannten Form ist ein „furchtbarer Vereinfacher“, weil sie effektive Kommunikation und Zusammenarbeit verhindert. Im ersten Moment erscheint diese Behauptung absurd. In hierarchischen Organisationen wie der katholischen Kirche und der Armee können Menschen tatsächlich gut zusammenarbeiten und schwierige Aufgaben gemeinsam lösen. Doch unter bestimmten Bedingungen wird Ungleichheit in der Zusammenarbeit zum Querschläger. Das ist vor allem dann der Fall, wenn die Fähigkeiten eines Menschen seinem Platz in der Hierarchie einer Organisation nicht entsprechen – wenn der Angestellte mehr weiß oder besser mit Menschen umgehen kann als sein Vorgesetzter, wenn ein Mensch mit handwerklichem Können jemandem untersteht, dem solches Können fehlt. Diese Art von Ungleichheit hat verheerende Folgen, weil sich die Untergeordneten unverstanden fühlen und grollen, während die Oberen die Bescheidwisper spielen, um ihre Autorität geltend zu machen. Im Allgemeinen verfällt unter den Bedingungen solcher Ungleichheit die Kommunikation zusehends. Sie wird immer rudimentärer und primitiver.

Gemäß unseren modernen meritokratischen Überzeugungen sollte es die eben beschriebene Situation gar nicht geben. Eigentlich sollen doch die fähigsten Leute an der Spitze stehen. Der moderne Kapitalismus nimmt für sich in Anspruch, Leistung zu belohnen. Aber die Behauptung, dass sich Leistung lohnt, ist falsch. Die Handwerker der Moderne – Techniker, ausgebildete Pfleger, Lehrer – müssen oft Vorgesetzten Rede und Antwort stehen, denen gleichwertige Qualifikationen fehlen. Um es in einem Satz zusammenzufassen: Der moderne Kapitalismus hat seinen meritokratischen Anspruch nicht eingelöst.

Mit statistischen Mitteln lassen sich einige Anzeichen dieses Versagens erfassen. Wenn in Institutionen die Kommunikation zusammenbricht, spricht man im gegenwärtigen Jargon der Betriebswirtschaft von einem „Silo-Effekt“. Die Metapher der Schachtspeicher bezeichnet einen Zustand, in dem Menschen innerhalb einer Organisation nur noch vor sich hin arbeiten und

kaum noch miteinander reden. Die Managementliteratur konzentriert sich dabei auf Siloeffekte an der Spitze einer Firma, etwa auf Fälle, in denen die Vorstandsetage ihre Autorität einbüßt und nicht mehr in der Lage ist, Probleme zu bewältigen, weil sie in einem abgeschlossenen Silo sitzt und selten oder gar nicht mit den Mitarbeitern draußen kommuniziert.

2002 ergab eine Untersuchung der American Management Association, dass 83 Prozent der Führungskräfte Silos in ihren Firmen vermuteten. 97 Prozent hielten das für schlecht. Doch einige Zeit später ergab eine weitere Studie, dass weniger als die Hälfte der Firmen systematisch Angestellte nach ihrer Meinung fragten. Die Kommunikation verlief vor allem von oben nach unten. Bei der Analyse von Sitzungsprotokollen zeigte sich, dass Vorstände die Ansichten Untergebener nicht ernst nehmen. Dabei ist der Siloeffekt praktisch eine Garantie für geringe Produktivität. Denn die Angestellten halten wichtige Information zurück, wenn sie sich davon einen persönlichen Vorteil erhoffen. Die Insassen der Silos wiederum sind unerreichbar für kritische Rückmeldungen von außen.

Im Zeitalter der riesigen Fabriken und Verwaltungsbükratien sorgten sich Manager nur selten über derartige Abschottungserscheinungen. Der Industriearbeiter Henry Ford und sein betriebswirtschaftlicher Guru Frederick Taylor hielten es für ausreichend, komplizierte Aufgaben in kleine Teilgebiete zu zerlegen und dann ein System zu schaffen, das für gleichmäßigen Produkt- bzw. Papierausstoß sorgte. Sie befassten sich mit dem Koordinieren mechanischer Vorrichtungen, nicht mit gesellschaftlicher Kommunikation und Zusammenarbeit. Bald zeigte sich, dass das nicht gut fürs Geschäft war. Fords Fließbänder trieben einige seiner Arbeiter zum Wahnsinn, viele andere gingen zu Gewerkschaften und streikten. Mechanische Koordination erwies sich im Allgemeinen als Rezept für niedrige Produktivität. Von heutigen Industrien heißt es, sie müssten sich in einer Wissensgesellschaft behaupten, und das spricht nun definitiv gegen die fordistische Isolation der Arbeitsbereiche voneinander.

Ich wollte herausfinden, wie genau die Abschottung in Silos mit dem beschriebenen Problem der Ungleichheit, also mit der unwahren Behauptung von der sich lohnenden Leistung, zusammenhängt. Um die Wechselwirkung von Isolation und Inkompetenz zu verstehen, untersuche ich mit meiner Forschergruppe seit zwei Jahren die Finanzbranche in New York und London. Wir haben Interviews durchgeführt, in denen es um die Frage ging, wie gut Führungskräfte der Handelsabteilungen mit den Technikern der internen Abwicklung und besonders mit jenen Programmierern kommunizieren, auf deren komplizierten Algorithmen Finanzinstrumente wie Credit Default Swaps (Kreditderivate) beruhen.

Wir fanden heraus, dass die mathematischen Berechnungen tatsächlich für viele Spitzenkräfte ebenso undurchschaubar sind wie für die Öffentlichkeit. In Investmentbanken werden die Blicke der Macher schnell glasis, wenn es um technische Details geht. „Ich habe ihn gebeten, mir den Algorithmus in Grundzügen zu erklären“, sagte eine junge Buchhalterin über ihren mit Derivaten handelnden, Porsche fahrenden Vorgesetzten, „aber er konnte es nicht. Er hat sich auf gut Glück darauf verlassen.“ Eine Folge dieser Umkehr

im Kompetenzgefälle ist, dass die eigentlichen Inhalte dessen, was man tut, gerne vernachlässigt werden. „Fast jedes Kind hat mittlerweile Computerkenntnisse in den Genen“, sagte der Mitarbeiter einer IT-Abteilung. „Aber die reichen nur bis zu einem bestimmten Punkt. [...] Wenn man ihnen erklären will, wie die Zahlen auf ihren Bildschirmen zustande kommen, werden sie schnell ungeduldig. Sie wollen nur ihre Ergebnisse, und wo die herkommen, überlassen sie der EDV-Abteilung.“

Die Abwicklungs- und IT-Abteilungen des Finanzkapitalismus betrachten ihre Arbeit zurecht mit handwerklichem Stolz. Die Zahlen in eine Form zu bringen, mit der eine Firma etwas anfangen kann, ist eine komplexe Aufgabe. Der handwerkliche Ethos verlangt von jedem, solide Arbeit zu fordern und selbst zu leisten. Solide Arbeit in diesem Sinn ist kontextabhängig. „Man muss sich in seiner Organisation auskennen“, erklärte mir ein Buchhalter der Wall Street. „Man muss herausfinden, wen man anruft und um eine Erklärung bittet, wenn ein Eintrag nicht ganz sauber ist.“ Ein ehemaliger leitender Mitarbeiter der Datenverarbeitung bei den Lehman Brothers sagte: „Jeder kann Technologie von der Stange kaufen. Aber um zu wissen, was man damit anstellt, muss man seine Nutzer kennen, und das braucht Zeit.“

Wo technische Kompetenz bei der Arbeit zählt, gründet das Vertrauen in andere auf der Anerkennung ihrer Fähigkeiten. Man traut ihnen einiges zu, weil sie offenbar wissen, wovon sie reden. In den internen Abteilungen der Wall Street herrscht dagegen wenig Hochachtung vor der technischen Kompetenz der Manager im Handel. Nach dem großen Knall von 2008 erfuhr die geschädigte Öffentlichkeit, wie wenig etliche Spieler in der Finanzindustrie überhaupt wussten, was sie taten. Die Techniker und IT-Fachleute betrachteten schon während der Hochkonjunktur vor dem Zusammenbruch viele ihrer Vorgesetzten als unfähig. In vielen Fällen floss diese Wahrnehmung auch in die privaten Investitionsstrategien der Mitarbeiter ein. Sie bereiteten sich auf einen kommenden Abschwung vor, mieden die hochriskanten Wettspiele und reduzierten ihren Schuldenstand, so gut es ging. Die Wörter, mit denen unsere Interviewpartner die von ihren Chefs verkauften Finanzprodukte beschrieben, wären Balsam für jeden Marxisten: „Märchengold“, „Dreckzertifikate“, „Schrottpapiere mit Betonung auf Schrott“. Das ist der raue Ton von Handwerkern des Finanzwesens, die ihre eigene Arbeit in einem völligen Gegensatz zu den Aktivitäten von „denen dort oben“ sehen.

Ihre Sicht der Dinge lässt sich auch statistisch erfassen. Eine ausführliche Umfrage des Chartered Management Institute of Great Britain ergab, dass genau die Hälfte der Befragten der Meinung waren, sie könnten die Arbeit ihres gegenwärtigen Vorgesetzten besser erledigen als dieser selbst. Diese Zahl beschreibt nicht nur eine isolierte Selbsteinschätzung der Angestellten, denn 47 Prozent gaben außerdem an, dass sie schon wegen eines inkompetenten Managers eine Stelle gekündigt hatten, und 49 Prozent erklärten, sie seien bereit, eine Gehaltseinbuße zu akzeptieren, wenn sie dafür „unter einer besseren Führungskraft arbeiten“ könnten.

Für einen Soziologen bringen diese Zahlen das ganze Problem der Ungleichheit auf den Punkt: Die Leute oben verdienen mehr Geld und haben

mehr Macht als die unten, obwohl sie oft weniger Kompetenzen mitbringen. In den Begriffen des Burckhardtschen Paradoxons müsste man sagen, dass die technischen Kapazitäten der Finanzbranche weit größer sind als ihre Fähigkeit, diese effektiv zu nutzen. Das ausschlaggebende Maß der Ungleichheit ist die organisatorische Distanz. Die Handwerker der internen Abteilungen geben weniger ihren unmittelbaren Vorgesetzten die Schuld an dem Desaster, sondern den Spitzenkräften und den Vorständen in ihren vergoldeten Silos. Die Zusammenarbeit kollabiert, weil es kein gemeinsames Verständnis mehr, geschweige denn ein gemeinsames Interesse an der Frage gibt, wie Zahlen zustande kommen müssen, damit sie belastbar sind.

Unsere Forschungsgruppe wollte natürlich wissen, welche Art von Kommunikation an Stelle des ernsthaften Austauschs stattfand. Es zeigte sich, dass Manager oft zu verbergen versuchten, dass sie nicht wussten, was sie taten. Anstatt andere um Rat zu fragen, flüchteten sie sich in oberflächliches Geplauder, beispielsweise über Sport. Aber diese ausweichende Oberflächlichkeit erzeugte nur noch mehr Misstrauen. Ein Schöpfer von Algorithmen sagte über seinen Chef, den Leiter der Abteilung Goldhandel in einer Investitionsbank: „Er ist ein sehr freundlicher, netter Mensch, aber er hat mich nie nach meiner Ansicht zu irgendetwas gefragt. Vielleicht hatte er Angst, sich vor den anderen bloßzustellen, oder dass ich auf eigene Rechnung Geschäfte machen könnte.“ Sorglosigkeit, die Inkompetenz verbergen soll, macht mit der Zeit Angst, und diese Angst greift um sich. Schließlich ist es immer noch der Chef, der bestimmt, wo es lang geht. Ob freundlich oder unfreundlich – er entscheidet, was gekauft und verkauft wird. Man misstraut ihm und ist dennoch immer gehalten, seine Anweisungen zu befolgen.

Warum sollten sich die Manager der Wall Street darum scheren, so lange sie noch reich werden? Sie sollten es tun, weil sich das Fehlen eines echten Austauschs als Gift für viele Institutionen der Geldbranche erwiesen hat. Erstens zersetzt es Autorität. In vielen Fachabteilungen spricht man den Oberen jede echte Führungseignung ab. Zweitens erzeugt es eine Menge Wut, die sich anstaut und in Gegenwart des Chefs noch zurückgehalten wird, dann aber losbricht, sobald dieser aus dem Zimmer gegangen ist. In unseren Interviews beschwerten sich die Finanztechniker bitter darüber, dass sie für ihre Kompetenzen nicht angemessen entlohnt wurden, besonders dann, wenn sie diejenigen, die über ihren Lohn bestimmten, als inkompetent erachteten. Drittens verführt die beschriebene Ungleichheit auch Finanztechniker dazu, sich in ihre eigenen Silos zurückzuziehen und ihre Arbeit in der Überzeugung zu tun, dass es aussichtslos wäre, auf die da oben mit einem Anliegen zuzugehen. Alle diese Faktoren mindern die Loyalität gegenüber einer Firma. Doch Loyalität und Zusammenarbeit waren in der Finanzkrise plötzlich von entscheidender Bedeutung – als es nämlich darum ging, gemeinsam zu kämpfen, um die Durststrecke zu überwinden und als Firma zu überleben.

Der Finanzkapitalismus während der großen Krise von 2008 war ein Paradebeispiel für mächtige Menschen, die mit ihren eigenen technischen Werkzeugen nicht umgehen können oder wollen. Doch das Phänomen ist in Gesellschaften, in denen Technologien der Motor der Entwicklung sind, weit

verbreitet. Es betrifft mit Sicherheit auch die Arbeitswelt, in der ich mich am besten auskenne, nämlich die verarbeitende Industrie. Bei der Herstellung physischer Gegenstände gibt es eine riesige Kluft zwischen dem Wissen derjenigen, die in den Werkstätten und Fertigungshallen die Dinge aus erster Hand genau kennen und anpacken, und der Macht von Vorgesetzten, die sich nie ihre Hände schmutzig machen würden. Gut ausgebildete Arbeiter mit dem Wissen und Können der Anpacker kooperieren untereinander mehr und anders als mit Vorgesetzten, denen diese genaue Kenntnis der Arbeit fehlt. Genauso ist es in den so genannten Kreativbranchen, wo die Leute mit den guten Einfällen oft am untersten Ende der Organisationshierarchie stehen und ihre Ideen um so mehr an Kreativität verlieren, je weiter diese in der Hierarchie nach oben durchgereicht werden. Ausgerechnet in der Wissensökonomie bleiben die Geheimnisse, Gefahren und Möglichkeiten angewandten Wissens den niederen Rängen der „bloßen“ Techniker überlassen.

Ohne Zweifel gibt es einige sehr mächtige Menschen, die genug Intelligenz mitbringen, um die von ihnen verwendeten Instrumente zu durchschauen. Aber insgesamt ist im modernen Kapitalismus der Drang zur Anwendung dessen, was man „handwerkliche Intelligenz“ nennen könnte, eher gering. Das Verhältnis von Macht und Wissen bringt es nach Michel Foucault mit sich, dass Menschen im Bann der Macht ihr eigenes Verständnis der Gesellschaft rundherum und sogar ihrer selbst in Zweifel ziehen. An der Wall Street geschieht etwas anderes: Hier zweifeln die Techniker zwar nicht an sich selbst, aber ihr Wissen wird von den Mächtigen behandelt, als sei es nichts wert, sondern nur ein „Rohstoff“, den man eben benutzt, aber nicht zu verstehen braucht.

Das eigentliche Thema ist aus Sicht der Soziologie also das auf den Kopf gestellte Verhältnis von Kompetenz und hierarchischem Status. Unter solchen Bedingungen wird Ungleichheit zu einem furchtbaren Vereinfacher in dem Sinn, dass sie das komplexe Geflecht von Vertrauen und gegenseitiger Anerkennung zerreißt, auf das Organisationen für ihren Zusammenhalt angewiesen sind. Die Ungleichheit treibt Menschen auseinander und in den Rückzug auf sich selbst. Ernsthafte Zusammenarbeit verliert ihre Grundlage.

Homo faber

Unsere Interviews mit Finanztechnikern sind Teil einer umfassenderen Erforschung des Homo faber, also des Menschen als eines sachkundigen Erzeugers von Dingen, mit der ich mich seit langem befasse. Es gibt eine entscheidende Übereinstimmung zwischen dem altmodischen Handwerk und modernen Technologien, die auf computerisierter Berechnung oder Kommunikation beruhen: Bei beiden gehen Innovationen eher den Weg von unten nach oben als umgekehrt. Für den Bereich der Finanzdienstleistungen hat Gillian Tett gezeigt, dass alle heutigen, von den *Structured investment Vehicles* abgeleiteten Finanzinstrumente von einer kleinen Gruppe von Leuten innerhalb der Bank J.P. Morgan geschaffen wurden und dass innerhalb dieser Gruppe jeder genau wusste, woran die anderen arbeiteten. Innovation von unten

nach oben beruht heute ebenso wie traditionell im Handwerk darauf, dass der Meister selbst einmal Lehrling und später Geselle war. Aber diese Lehre des „Anpackens“ wird heute kaum noch praktiziert. Wozu das führt, hat sich in der Finanzbranche unübersehbar gezeigt. Aber es ist auch in der Entwicklung von GoogleWave erkennbar. Die Entwickler des riesigen Konzerns Google verfügten über keine eigenhändig erworbenen Kenntnisse der lateralen Kommunikation; zumindest lässt das Ergebnis ihrer Arbeit nicht erkennen, dass sie verstanden haben, wie diese Kommunikation tatsächlich abläuft.

Die Voraussetzungen dafür, dass jemand zu einem Homo faber werden kann, führen uns zurück zu Burckhardts Paradoxon. In unserer Zeit zerfällt dieses Paradoxon in zwei Hälften. Die eine Hälfte sind Vorstellungen von Zusammenarbeit, die grober und starrer sind als unsere tatsächliche Fähigkeit, gemeinsam mit anderen in komplexer Weise zu Ergebnissen zu kommen. Die zweite Hälfte sind Institutionen, die uns diesen Mangel an Vorstellungskraft einprägen. Weil Ungleichheit das Verhältnis von Macht und Wissen auf den Kopf stellt, hält sie Menschen davon ab, ihre Fähigkeiten zur komplexen Interaktion zu nutzen. Die Technologiekomponenten, die uns zur Verfügung stehen, werden immer besser und vielfältiger. Was die materielle Seite des Lebens betrifft, entwickeln unsere modernen Kulturen immer mehr Komplexität. Aber der kooperative Gebrauch dieses technischen und materiellen Reichtums bleibt rudimentär.

Diese Situation erfordert, dass wir uns grundsätzliche Gedanken über die Ordnung des modernen Kapitalismus machen. Zurzeit belohnt die Wissensökonomie handwerkliche Kompetenz zu wenig; Firmenhierarchien räumen dem Wissen aus erster Hand nicht den Platz ein, der ihm gebührt. Um dem Siloeffekt vorzubeugen, könnten sie genau das tun. Das Wissen anzuerkennen bedeutet zugleich, die Hierarchien wissensbasierter Volkswirtschaften zu überdenken.

Handwerkliche Kompetenz ist zugleich ein experimenteller und ein operationaler Prozess. Sie verbindet das Aufspüren von Problemen mit dem Lösen von Problemen, und zwar vorrangig durch laterales, nicht durch lineares Denken. Laterales Denken kann in Abgeschlossenheit aber nicht funktionieren. Es wird durch die Arbeit mit anderen Menschen angeregt, deren Wissensbasis oft scheinbar nichts mit der eigenen zu tun hat. Für die Gesellschaft insgesamt gilt daher: Unterschiede anzunehmen ist der Schlüssel zu einer differenzierteren, substanziellen Zusammenarbeit.

Um dem Burckhardtschen Paradoxon zu entkommen, müssten wir die handwerklichen Anlagen in uns allen entwickeln. Und wir sollten mit den Unterschieden arbeiten, um einander besser zu ergänzen. Burckhardt galt in seiner Zeit als Pessimist. Er trauerte dem Ideal einer Gesellschaft der Renaissance nach, in der die Menschen ihre Potentiale als Individuen entwickelten. Heute könnte uns ein stärker gesellschaftlich orientierter Blick auf unser aller Potentiale streitlustiger machen. Wir kämen am Ende noch auf die Idee, alte Formeln von Wissen und Macht in Frage zu stellen, die der Kapitalismus in seinem Streben nach Ungleichheit willkürlich konstruiert hat.

 **NEU IM BWV**

Eckart D. Stratenschulte, Florian H. Setzen (Hrsg.)

Der europäische Fluss: Die Donau und ihre Regionen als Strategieraum

Der vorliegende Band analysiert die Donaunraumstrategie der Europäischen Union, ihre Voraussetzungen und Implikationen sowie die Bedeutung des Donaunraums und seiner Entwicklung aus verschiedenen Blickwinkeln.

2011, 250 S., 13 s/w Abb., 8 Tab., kart., 34,- €, 978-3-8305-1909-6

Eckart D. Stratenschulte (Hrsg.)

Das europäische Meer: Die Ostsee als Handlungsraum

Neun Anrainer zählt die Ostsee, und acht von ihnen gehören zur Europäischen Union. Das war der Anlass für die EU, im Jahr 2009 eine Ostseestrategie zu beschließen, durch die die Region insgesamt entwickelt werden soll. Die Strategie, der erste Ansatz dieser Art für eine Makroregion, ist über den Ostseeraum hinaus von Interesse, weil die Europäische Union sie zur Grundlage für weitere makroregionale Planungen erklärt hat, deren nächste Ende 2010 mit der Donaunraumstrategie vorgelegt wurde.

In dem vorliegenden Band analysieren Experten aus fünf Ostseeländern die vorgelegte Strategie sowie die durchaus unterschiedlichen Bedingungen in der Region.

2010, 176 S., 3 s/w Abb., 1 Tab., kart., 29,- €, 978-3-8305-1873-0

[Kombipaket] Print & E-Book-PDF: 40,- €, 978-3-8305-2633-9

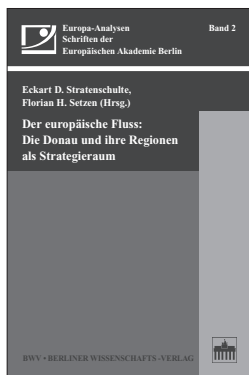
Alan N. Peachey

Great Financial Disasters of our Time

3. überarbeitete Auflage 2011

Great financial disasters are not a new phenomenon. Probably the first well documented financial disaster was the so-called Tulipmania in the Netherlands in the 1630s, some 300 years before the Wall Street crash. At the end of the twentieth century a similar phenomenon occurred. This time it has taken the form of shares in companies trading on the Internet (i.e. new technology), the so-called dotcom companies. These events had one thing in common; they were spawned by the new technology of the time and fed by that one great human failing – the triumph of hope over reality, which some people would call simple greed. They illustrate also those other two great human failings – the inability to learn from history and forgetting/ignoring things one already knows. This small book is intended to assist students of banking and finance. Its aim is to complement all those other textbooks that have been written on these subjects by illustrating how events can conspire to render all the wonderful theory quite worthless.

2011, 679 S., kart., engl., 59,- €, 978-3-8305-1869-3



BWV • BERLINER WISSENSCHAFTS-VERLAG

Markgrafenstraße 12-14 • 10969 Berlin

Tel. 030 / 841770-0 • Fax 030 / 841770-21

E-Mail: bwv@bwv-verlag.de • Internet: <http://www.bwv-verlag.de>