



Lukas Hohler

**Potenzial
und Weisheit
kollektiver
Intelligenz**

**Der Grundkraft-Prozess
für Organisationen**

Lukas Hohler

**Potenzial und Weisheit kollektiver
Intelligenz**

**Der Grundkraft-Prozess für
Organisationen**

Copyright: © 2021 Lukas Hohler
Lektorat: Erik Kinting – www.buchlektorat.net
Satz: Erik Kinting
Umschlaggestaltung & Illustrationen: Philipp Schubiger
Titelfoto: Polina Kuzovkova, unsplash.com
Autorenfoto: Kawira Nyaga

Verlag und Druck:
tredition GmbH
Halenreihe 40-44
22359 Hamburg

978-3-347-23915-9 (Paperback)
978-3-347-23916-6 (Hardcover)
978-3-347-23917-3 (e-Book)

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages und des Autors unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Der Autor

Lukas Hohler beschäftigt sich seit über 25 Jahren mit zwischenmenschlichen Herausforderungen. Er hat in den USA und der Schweiz Prozessorientierte Psychologie nach Arnold Mindell studiert und einen M. A. in Conflict Resolution der Antioch University (Yellow Springs, Ohio, USA).

Mit Leidenschaft zieht es ihn immer wieder unter die Oberfläche von Spannungsfeldern, wo er gelernt hat, auf das kreative Potenzial von Herausforderungen zuzugreifen. Als Entwickler von Weiterbildungsprogrammen – u. a. für Führungs- und Lehrkräfte – ist er Autor diverser Handbücher. Als Unternehmer hat er mit www.grundkraft.net eine Trägerorganisation für die von ihm entwickelten methodischen Ansätze aufgebaut und 2008 die Organisation www.schulkraft.ch gegründet. Als Coach, Facilitator, Kulturentwickler und Dozent war und ist er in verschiedenen Ländern Europas, Afrikas und Nordamerikas tätig.

Lukas Hohler ist verheiratet und lebt in Zürich. Er engagiert sich in verschiedenen Zusammenhängen dafür, dass zwischenmenschliche Herausforderungen nicht als Endpunkt einer Fehlschaltung gesehen, sondern als Ausgangspunkt für eine Entwicklung behandelt und genutzt werden.

Inhalt

Danksagung

Vorworte

Ohne Spannung keine Energie – Organisationskultur im Wandel
Die Digitale Transformation braucht den Menschen

Ein Kreis schließt sich

Die Grundlagen des Grundkraft-Prozesses

Herleitung

Persönliche Herleitung

Was habe ich gelernt?

Die innere Haltung eines offenen Gasthauses

Entpersonalisieren von Erfahrungswelten

Etwas Magisches kann geschehen

Theoretische Grundlagen

Das Modell der drei Ebenen der Realität

Konsensrealität

Feldrealität

Essenzrealität

Deep Democracy (Tiefe Demokratie)

Die vier Konfliktphasen

Konfliktphase 1: Harmonie und Verdrängung

Konfliktphase 2: Ich/Wir gegen das andere

Konfliktphase 3: Ich/Wir mit dem anderen

Konfliktphase 4: Empathie und Metaposition

Vor- und Nachteile der vier Phasen

*Konfliktphase 1: Von Gemeinschaftsgefühl bis
Scheinharmonie*

Konfliktphase 2: Von klaren Positionen bis zur Eskalation

Konfliktphase 3: Von der Grundkraft bis zur Verwässerung

*Konfliktphase 4: Von der Kohärenz bis zum Verlust der
Bodenhaftung*

Fazit

Push- und Pull-Faktoren

Push: Konflikte und Disruption

Pull: Purpose und Vision

Kontextualisierung: Es geht um Kulturentwicklung

Die Bedeutung von Agilität und warum die Umsetzung große Schwierigkeiten bereitet

Metathese: Keine Agilität ohne Persönlichkeits- und Kulturentwicklung

These 1: Ein neuer sozialer und persönlicher Referenzrahmen ist erforderlich

These 2: Konflikte sind Ressourcen

These 3: Macht ist keine Konstante

*These 4: Führung bedeutet Kohärenz schaffen und facilitieren
Agilität und der Grundkraft-Prozess*

Zur Notwendigkeit von Innovationskulturen und welche Voraussetzungen dafür nötig sind

Schutz: Psychologische und emotionale Sicherheit / Vertrauen

Vielfalt: Diversität, Inklusion und Zugehörigkeit

Lernen: Eine neue Fehlerkultur

Kollaboration: Verständnis und Kompetenzen für die Zusammenarbeit

Leichtigkeit: Die Möglichkeit und Fähigkeit zu spielen, kreative Ideen zu entwickeln und der Mut zum Experiment

Rahmen: Strukturen, Zeit, Gefäße und Räume

Innovation und der Grundkraft-Prozess

Die Wichtigkeit der Kohärenz und wie ein gemeinsames Referenzsystem entstehen kann

Kohärenz braucht Führung

Kohärenz und Resilienz

Mitarbeiterengagement

Das ewige Problem der fehlenden Wertschätzung und Empathie

Der Ablauf des Grundkraft-Prozesses

Ablauf im Überblick

Vorbereitung: Wozu, wo und wie lange

Durchführung: Acht Schritte

Nachbearbeitung: Nächste Schritte erkennen, definieren und ermöglichen

Ablauf im Detail

Details zur Vorbereitung

Wozu das Ganze?

Welches Spannungsfeld bearbeiten wir?

Mögliche Anwendungsfelder

Innovation

Konflikte

Change Prozesse und Kulturentwicklung

Prozessplanung für die Durchführung

Facilitation

Zeitraumen

Setting

Räumliches Setting

Virtuelles Setting

Details zur Durchführung

1. Feldanalyse: Identifizieren von Rollen und Geistrollen in einem Spannungsfeld

Das Erkennen und Benennen von Rollen

Das Erkennen und Benennen von Geistrollen

2. Mapping: Erstellen der Rollenlandkarte

3. Priorisieren: Welche Rollen hacken wir?

4. Hacken der Rollen in Kleingruppen

Grundübung zum Rollen-Hacken

Empathie für die Rolle aufbauen

Fragen an die Rollen

Zum Hintergrund der Fragen

5. Hacken der Rollen im Plenum

Klärungsfragen

Die Kleingruppen durch die Fragen führen

Hotspots

6. Die Netze einholen

7. Bull's Eye

8. Abschluss und Framing

Details zur Nachbearbeitung

Die Ernte einfahren: Ziele der Nachbearbeitung

Kohärenz: Bedeutung schaffen

Emergenz: neue Wege erkennen

In der Gruppe und im Spannungsfeld

Auf den Hotspot-Parkplatz

Analyse: Schlussfolgerungen zur Weiterentwicklung

Rangdynamik im Spannungsfeld

Nutzen der Konfliktfelder

Nicht gehackte Rollen

Rückmeldung aus der Nachbereitung

Fallbeispiele

Recht und Innovation

Von Regeln zu Haltungen

Internationale Zusammenarbeit auf dem Prüfstand

Aus dem Streit in die Zusammenarbeit

Zurück zur Friedensarbeit

Rassismus besprechbar machen

Anhang

Organisatorische Checkliste für einen Grundkraft-Prozess

Ort der Durchführung: Ausstattung und Services

Material Facilitator/innen

Checkliste zum Rollen-Hacken

Arbeitsauftrag zum Hacken von Rollen in Kleingruppen

Weitere Fragen, die sich als hilfreich erwiesen haben:

Das berühmte Gedicht von Rumi

Das Gasthaus

Kontakt

Danksagung

Wie die meisten Bücher wäre auch dieses nicht ohne Unterstützung entstanden. Ich möchte alle, die daran mitgewirkt haben, an dieser Stelle namentlich erwähnen und mich von Herzen für die wertvolle Unterstützung bedanken.

Elke Schlehner hat mich sehr ermutigt, dieses Buch zu schreiben. Ihr Feedback zur ersten Fassung war wegweisend und schließlich hat sie mit ihrem Vorwort dazu beigetragen, das Buch abzurunden.

Thomas Diener und Patrik Neuhaus haben frühe Versionen dieses Buches gelesen und mir genau die Anregungen gegeben, die notwendig waren, um es auf Linie zu halten. Merle Runge und Jonas Blecher haben mich von Anfang an ermutigt, meine frühen Gedanken und Experimente zu einem neuen Gruppenprozessverfahren weiterzuentwickeln und haben auch selbst immer wieder damit experimentiert. Merle Runge hat mir überdies ein schönes Fallbeispiel zugetragen. Jonas Blecher hat sich während der Arbeit an diesem Buch mit großer Leidenschaft als Pingpongpartner eingeschaltet und mir als erfahrener Anwender des Grundkraft-Prozesses detaillierte Rückmeldungen gegeben. Mit ihm habe ich das eine oder andere Detail zum Verfahren noch einmal verfeinert. Auch er hat ein spannendes Fallbeispiel beigetragen.

Die Diskussionen mit Stefan Metzger haben geholfen, den größeren Kontext meiner Arbeit zu vertiefen; auch über sein Vorwort bin ich sehr erfreut.

Thomas Schlupe und Mille Bojer haben mir wertvolle Rückmeldungen zu den Fallbeispielen gegeben.

Ohne die enge Zusammenarbeit mit Angelika Kofler hätte ich den Inhalt dieses Buches nie so stringent hingekriegt, wie er jetzt daherkommt.

Philipp Schubiger schließlich hat mit seinem visuellen Feingefühl die Bilderwelt und den Umschlag gestaltet.

Über die unmittelbare Mitwirkung am Buch hinaus will ich auch weitere prägende Quellen meiner Inspiration würdigen:

Ohne Arnold Mindell und seine Entwicklung der Prozessarbeit wäre ich wohl nie auf die Bahnen eingebogen, auf denen ich jetzt unterwegs bin. Er hat mich als Lehrer, Supervisor, Therapeut und Wegbegleiter stets unterstützt und ermutigt, meinen ganz eigenen Weg durch das Leben zu gehen.

Max Schupbach hat mich fundamental dazu inspiriert, beruflich aufzubrechen, und war mir auf diesem Weg immer ein Vorbild. Überdies hat er mir zu vielen inspirierende Metaphern verholfen.

Timmy Myers hat mich gerade am Anfang meines beruflichen Werdegangs immer wieder liebevoll, aber bestimmt, ins Feuer geführt und mich angestachelt, meine Erkenntnisse aufzuschreiben.

Joe Goodbread war mit seinem Wissen und Humor ein wichtiger Partner, als ich mein erstes Methodenhandbuch schrieb.

Die jahrelange Zusammenarbeit mit Alexandra Vassiliou hat mich als Facilitator befähigt, mit einer Mischung aus Feingefühl und Klarheit auf den Punkt zu kommen. Sie hat auch immer die Entwicklung meiner Ideen konsequent unterstützt und angereichert.

Nader Shabahangi hat mich in San Francisco das Mindset des Entrepreneurs gelehrt, als ich ihm zwei Wochen auf Schritt und Tritt in seiner Rolle als Unternehmer und CEO überallhin folgen durfte, um dann mit ihm meine Erlebnisse und Gedanken bis in die Nacht zu diskutieren und im Anschluss mein erstes eigenes Unternehmen *Schulkraft* zu gründen.

Ohne meine Eltern Ursula und Franz Hohler wäre ich erstens schon einmal gar nicht hier und zweitens haben sie mir durch ihr eigenes kreatives Schaffen ein Selbstverständnis mitgegeben, im Leben das zu tun, was einen interessiert, und sich der Welt damit ohne Wenn und Aber zuzumuten.

Schliesslich bedanke ich mich von ganzem Herzen bei meiner Lebenspartnerin Kawira Nyaga. Immer wieder erfasst sie die Essenz meines

Wesens, ermutigt und fordert mich heraus, mit den Erfahrungen in Verbindung zu bleiben, die wirklich zählen.

Vorworte

Der *Grundkraft-Prozess* ist aus meiner langjährigen Arbeit entstanden und wird in diesem Buch als Werkzeug für die Arbeit mit Gruppen und zur Kulturentwicklung in Organisationen vorgestellt.

Als Auftakt habe ich zwei Kolleg/innen mit unterschiedlichem Hintergrund und Erfahrungsspektrum gebeten, sich durch ihre Perspektive auf meine Sicht der Dinge zu beziehen: Elke Schlehuber und Stefan Metzger.

Elke Schlehuber ist eine erfahrende Organisationsentwicklerin und Buchautorin, die unzählige Veränderungsprozesse in Organisationen begleitet hat und sehr gut mit deren Komplexität und Tücken vertraut ist.

Stefan Metzger befasst sich als gelernter Maschinenbauingenieur mittlerweile mit den Herausforderungen der Digitalen Transformation, im speziellen mit Smart-City-Entwicklungskonzepten. Beide kommen zu ähnlichen Schlussfolgerungen über die vorrangig anstehenden zwischenmenschlichen Herausforderungen und dazu, wie uns der Grundkraft-Prozess in diesem Rahmen unterstützen kann.

Ohne Spannung keine Energie – Organisationskultur im Wandel

*Elke Schlehuber, Development Coach, Organisationsentwicklerin,
Facilitatorin, Co-Autorin von »Die heiligen Kühe und die Wölfe des
Wandels«*

Hierarchische Organisationen sind Konfliktkorsette. – Das sagt eine der vier Thesen zur Agilität, die Lukas Hohler in diesem Buch aufstellt und mit

denen er ins Schwarze trifft. Wie oft bin ich in den vergangenen 25 Jahren, in denen ich Teamdialoge moderiere und Organisationen in Veränderungsprozessen begleite, über dieses Phänomen gestolpert. Es ist eine heikle Sache, in einem Team mit einem disziplinarischen Vorgesetzten einen Konflikt zu facilitieren, selbst und insbesondere dann, wenn dieser persönlich gar nicht anwesend ist. Konflikte werden eskaliert, man geht nicht auf einer Peerebene miteinander in den Ring, man erwartet ein klärendes Wort *von oben* und wenn es über diesen Weg nicht gelingt, weil der oder die Vorgesetzte selbst in den Konflikt verstrickt ist, dann greift die nächste Ebene zu strukturellen Lösungen: andere Aufgabenverteilung, neue Abteilung, Kampfhähne auseinandernehmen, weiter gehts, nichts gelernt.

Wie Macht verteilt ist und wie sie gehandhabt wird, so eine weitere These von Lukas Hohler, verändert sich in einem agilen Umfeld. Das ist auch meine Erfahrung, und zwar für alle. Denn wie von *oben* nach *unten* Macht ausgeübt wird, so auch von *unten* nach *oben*. Im Zweifelsfall wird man sich *unten* immer gegenseitig decken. Ist ja klar, denn wenn man den Rückhalt seiner Kolleg/innen verliert, dann steht man ganz alleine da. Das ist eine schlechte Position in einem Team, in dem man sich gegenseitig braucht, um seinen Beitrag zu leisten, ganz davon abgesehen, dass menschliche Nähe nur unter Gleichen möglich ist. Zu Vorgesetzten bleibt eine Distanz, da muss man vorsichtig sein, was man sagt und tut. Wenn wundert es da, dass Feedback- und Fehlerkultur so oft beschworen und so selten gelebt werden. Wo Hierarchien abgebaut werden, wo Führungsarbeit auf viele Schultern verteilt werden soll, wo Mitarbeitende in multiplen Rollen unterwegs sind – hier Projektmitarbeiterin, dort Linienvorgesetzte, im nächsten Meeting beratende Fachexpertin, wo die Schutzfunktion von Hierarchie wegfällt – stellen sich neue Herausforderungen. Im Idealfall wird Führung dienend, Innovation existenziell, Interdisziplinarität selbstverständlich, Purpose orientierend, werden Selbstverantwortung und Commitment selbstverständliche Bedingungen für Erfolg.

All das ist bekannt. Es wird viel darüber gesprochen und geschrieben. Aber wie kommt ein Team, eine Organisation dahin? Wie lassen sich entsprechende Fähigkeiten und Qualitäten entwickeln? Welche Sichtweisen,

Frameworks, Methoden können diese Transformation unterstützen? Und braucht man neben neuen Mindsets nicht auch neue Heartsets? Also innere Haltungen, die es uns ermöglichen mit mehr Empathie, Neugier und Offenheit aufeinander zuzugehen und zusammenzuarbeiten?

Lukas Hohlers Methode des Grundkraft-Prozesses ist ein Verfahren, das auch dann angewendet werden kann, wenn es am schwierigsten wird. Dann, wenn eine Organisation mitten drin ist im strukturellen Wandel, wenn Polarisierungen und Konflikte sich häufen, wenn Dilemmata und Spannungsfelder überhandnehmen, wenn Inkongruenzen die Kommunikation erschweren, wenn die Neigung zu gegenseitigen Schuldzuweisungen steigt und der soziale Zusammenhalt in Gefahr ist, wenn Innovation längst überfällig ist. So wie Münchhausen sich am eigenen Schopf aus dem Sumpf zieht, ermöglicht der Grundkraft-Prozess einer Gruppe mit den Themen, Kräften und Polarisierungen, die konkret auf sie einwirken und sie am meisten herausfordern, live und in Echtzeit zu arbeiten. Für eine Gruppe und alle ihre Mitglieder ist es eine zutiefst transformative Erfahrung, einen Prozess zu durchlaufen, in dem es gelingt, sich den Kräften, die am Anfang als konfliktbehaftet, vielleicht unüberwindbar galten, gemeinsam zu stellen, sie zu meistern und schließlich als innovativ, erneuernd und ermächtigend zu erleben. Diese Erfahrung verändert das Selbst- und Weiterleben, sie schafft neue Referenz- und Bezugssysteme. Schließlich sind unser Denken und Fühlen, unser Mindset und unser Heartset Teil dessen, was sich verändert und Teil dessen, was dem Wandel im Weg steht. Der Grundkraft-Prozess macht das erfahrbar und birgt so das Potenzial, Teams und Organisationen nicht nur in der Lösung von Konflikten, sondern auch in Innovationsfähigkeit und Kulturentwicklung zu unterstützen.

Lukas Hohlers Grundkraft-Prozess ist relativ einfach anzuwenden, er braucht lediglich ein wenig Zeit und Raum. Die Voraussetzungen und Gelingensbedingungen, das Verfahren und die Stolpersteine sind in diesem Buch wunderbar beschrieben. Führungspersonen und Teams können das Verfahren sehr gut ohne externe Unterstützung nutzen, nachdem sie den Prozess ein oder zweimal mit externer Facilitation durchlaufen haben.

Im kollektiven Wandel sind wir mittendrin. Mit ziemlicher Sicherheit sind neben anderem unser aller Fähigkeit, Spannungen und Konflikte nicht nur auszuhalten, sondern zu bearbeiten, um die darin verborgenen Informationen freizulegen, entscheidend dafür, wie dieser Wandel verläuft. Ohne Polarisierung keine Innovation, ohne Spannung keine Energie, ohne Energie kein Leben, ohne Leben keine Entwicklung.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen, liebe Leser/innen, eine spannende, freudvolle und erkenntnisreiche Lektüre und viel Spaß im Experimentieren mit dem Grundkraft-Prozess in Ihrem Wirkungsfeld.

Die Digitale Transformation braucht den Menschen

Stefan Metzger, Chief Digital Officer der Stadt Luzern, Mitinitiator und Gründungsmitglied vom »Smart City Hub« und Member des »Pictet Smart City Advisory Boards«

Es war zu der Zeit, als ich das Smart-City-Programm für ein Technologieunternehmen aufbauen sollte. Mein Team und ich waren überzeugt davon, dass der digitale Wandel uns viele neue Chancen eröffnet und maßgeblich dazu beitragen kann, den Herausforderungen der Gegenwart mit ganz neuen Ansätzen zu begegnen. Mit viel Engagement versuchten wir, die verschiedenen Abteilungen und Bereiche von den Synergien in unserem Unternehmen zu begeistern. Wir zeichneten Zielbilder und zeigten auf, wie alle bestehenden Produkte und Lösungen ineinandergreifen und uns ganz neue Möglichkeiten eröffnen könnten. Doch unsere Begeisterung stieß nicht auf das erhoffte Echo. Viel hartnäckiger als angenommen mussten wir einen Umgang damit finden, dass trotz allgemeiner Zustimmung ganz vieles in den einzelnen Themensilos zu verharren schien. Hier galt nach wie vor: jeder Silo für

sich, den Blick konsequent nach vorne auf das eigene bekannte und vorgeplante Umfeld gerichtet.

Es wollte uns einfach nicht gelingen, mit unseren guten sachlichen Argumenten und der Vermittlung von Sinnhaftigkeit dieses Bereichsdenken aufzubrechen und die Entscheidungsträger zu überzeugen, mutige Entscheide zu fällen. Offenbar tun wir uns schwer, ergebnisoffen aufeinander zuzugehen und gemeinsam an neuen, besseren Lösungskombinationen zu arbeiten. Sehr wohl hat die Digitalisierung alle Bereiche erfasst und man ist bemüht, einzelne Elemente, Prozesse oder Produkte digital zu transformieren, doch warum tun wir uns so schwer, diese Dinge miteinander zu kombinieren und Synergien zu nutzen? Warum bekommen wir immer wieder die Antwort, dass das alles grundsätzlich Sinn macht, aber eben doch nicht so einfach ist? Es wird *think big, start small* gepredigt, doch leider bleibt es dann meist beim *start small* und schrittweise beginnt sich dann auch das Denken auf *think small* zu reduzieren. Man spricht von *Fokussieren* und meint damit indirekt, in seiner eigenen Themenwelt zu bleiben. Warum tun wir uns so schwer, über den vielbesagten Tellerrand hinaus zu denken und mutig voranzuschreiten?

Wie es der Zufall manchmal will, habe ich zu dieser Zeit damit begonnen, mich regelmäßig mit Lukas auszutauschen. Wir haben viel über die Menschen gesprochen, über ihre Motivation und Motive, die oft dazu führen, das eine zu sagen und das andere zu tun. Trotz unseres doch sehr unterschiedlichen Hintergrundes trafen Lukas' Faszination für die Dynamik der Arbeitswelt mit all ihren neuen Themen und mein Wunsch nach besserem Verständnis für die Mitmenschen in einer äußerst fruchtbaren Art und Weise aufeinander. Wir kamen immer mehr zu der Erkenntnis, dass man die Digitale Transformation mit den letztendlich grundlegend menschlichen Entscheidungsprozessen verknüpfen muss, um wirklich etwas bewegen zu können. Das war der Start zu vielen inspirierenden Zusammentreffen mit Lukas.

Ich beschäftige mich schon seit einigen Jahren mit der Digitalen Transformation. Im Glauben, dass es dabei um IT ginge, hielt sich meine Begeisterung dafür anfänglich in Grenzen. Mir war die greifbare Technik

als Maschinenbauingenieur immer viel lieber als die abstrakte IT-Welt. Doch es kam, wie es kommen musste: die Welten verschmolzen. Alles ist heute irgendwie IT oder eben digital und man kann sich kaum davor verschließen. Im Laufe meiner Entwicklung realisierte ich, dass es bei der Digitalen Transformation um neuartige Prozesse, neue Denkweisen und ganz neue Geschäftsmodelle geht. Es ist wichtig, zu verstehen, dass die Digitale Transformation zwar die Technologie zwingend braucht, letztendlich aber vor allem im Wandel von Geschäftsmodellen und ganzen Firmenkulturen zu verorten ist. Dass dieser Veränderungsprozess immer schneller voranschreitet, ist allerdings dem technologischen Wandel geschuldet. Gordon Moore hat das bereits 1996 im bekannten *Moore'schen Gesetz* definiert, das im übertragenen Sinne beschreibt, dass sich die Prozessorleistung der Computer alle zwei Jahre verdoppelt. Der Blick auf die führenden Tec-Firmen aus dem Silicon Valley und zunehmend aus Asien bestätigt, dass diese ihre technologischen Möglichkeiten von Jahr zu Jahr massiv erhöhen. Warum ist es aber so, dass die technologische Beschleunigung nicht stärker mit in einer gesellschaftlichen Entwicklung und Transformation einhergeht, die uns als Menschen näher zusammenbringt und dem Erhalt unserer Existenz dient? Aller Technik und Digitalisierung zum Trotz bleibt die wichtigste Kraft hinter allen Entwicklungen der Mensch. Was wir im Moment sehen und erleben ist ein Pendelausschlag in Richtung der absoluten Technologiegläubigkeit, der aber zunehmend erkennbar wieder zurückschlägt und sich im Sinne einer nachhaltigen und sozialen Entwicklung einpendeln wird.

Die Digitalisierung macht es möglich, dass wir uns zunehmend auf die menschlichen Fähigkeiten konzentrieren und alles andere den Maschinen, Computern und Algorithmen übergeben können. So spricht man in Forschungskreisen nicht mehr nur von *AI* (Artificial Intelligence) sondern zunehmend von *IA* (Intelligence Amplification), sprich der Unterstützung der menschlichen Intelligenz, statt diese durch künstliche Intelligenz zu ersetzen. Wenn wir es allerdings verpassen, durch regulierende Maßnahmen die Kontrolle dieser Entwicklung bewusst zu übernehmen, kann diese durchaus auch aus dem Ruder laufen. Überlassen wir den technologischen