

## AUFBRUCH IN EINE NEUE ZEIT

Es gibt immer wieder Aufbruchszeiten – kleine wie grosse. Das Jahr 2002 wird zum Beispiel als Beginn des digitalen Zeitalters angesehen, da in diesem Jahr erstmals mehr Informationen auf digitale als auf analoge Datenträger gespeichert wurden. Es wird geschätzt, dass die weltweite Kapazität, um Informationen digital zu speichern, 1993 bei 3 Prozent und 2007 bei 94 Prozent lag. Die fast vollständige Digitalisierung vollzog sich in einer explosiv zunehmenden Datenmenge. 2010 waren weltweit 1,2 Zettabyte im Umlauf. Ausgeschrieben ist das eine Zahl mit 21 Stellen vor dem Komma.

Der Beginn der Digitalisierung hat viel in unserer Gesellschaft verändert, aber der grosse Wandel steht uns noch bevor. Unsere Lebens- und Arbeitswelten werden neue Formen annehmen, mit positiven und negativen Auswirkungen. Die digitale Revolution, der Umbruch durch die Digitalisierung, führt in ein neues Zeitalter. Der deutsche Architekturtheoretiker Heinrich Klotz spricht von einer *Zweiten Moderne*, einem erneuten Zusammenbruch einer sogenannten alten Ordnung. Wenn dem so ist, was bedeutet es denn für uns?

### Gesellschaftlicher Wandel

Die technologische Entwicklung wird als Fortschritt verstanden. Fortschritte führen zu Änderungen eines Zustandes, im Gegensatz zum Rückschritt oder Stillstand. Zudem begünstigen Fortschritt und Innovation einander. Innovation wiederum bedeutet Erneuerung und Neuerung. Umgang mit Neuem zu lernen, bezieht sich nicht nur auf die Technologie. Denn der gesellschaftliche Wandel vollzieht sich parallel und von sich aus. Das heisst, soziale und kulturelle Muster ändern sich. Der Wandel kommt schlei-

## DÉPART VERS UNE NOUVELLE ÈRE

Toutes les périodes connaissent un renouveau, petit ou grand. Ainsi, l'année 2002 est considérée comme le début de l'ère du numérique, puisque c'est au cours de cette année que le nombre d'informations archivées sur des supports de données numériques a dépassé celui des informations stockées sur des supports analogiques. La capacité mondiale de sauvegarde numérique d'informations, estimée à 3 pour cent en 1993, a atteint 94 pour cent en 2007. La numérisation presque complète s'est accompagnée d'une explosion de la quantité de données. En 2010, 1,2 zettaoctets étaient en circulation. C'est un chiffre qui compte 21 zéros avant la virgule.

L'arrivée du numérique a bouleversé notre société, mais le passage à un monde numérique n'est pas encore totalement achevé. Notre vie et notre monde du travail vont prendre des formes nouvelles, avec des incidences positives comme négatives. La révolution numérique nous amène vers une ère nouvelle. Le théoricien allemand de l'architecture Heinrich Klotz parle d'une *deuxième ère moderne*, d'un nouvel effondrement de l'ordre ancien. S'il dit vrai, qu'est-ce que cela va signifier pour nous?

### Mutations sociales

L'évolution technologique est perçue comme un progrès. Contrairement à la régression ou au sur-place, le progrès entraîne des changements d'état. – En outre, le progrès et l'innovation se favorisent mutuellement. – L'innovation, quant à elle, signifie le renouvellement et la nouveauté. Ce n'est pas seulement dans le domaine technologique qu'il faut apprendre à gérer la nouveauté. Car on observe aussi une mutation sociale qui s'accomplit parallèlement et par elle-même. Cela signifie que les schémas sociaux

chend, und die Auswirkungen werden uns erst bewusst, wenn er bereits stattgefunden hat.

Gesellschaftlich relevant ist vor allem, dass sich die Kommunikation zwischen den Menschen radikal verändert hat. Für die meisten ist die internationale Vernetzung in der Online-Welt ein grosser Gewinn mit vielen Vorteilen und kaum mehr wegzudenken. Das wird grosse Auswirkungen haben, da immer mehr Menschen Zugang zu Wissen erhalten. Bildungsplattformen sehr unterschiedlicher Art führen dazu, dass Bildung bis zu einem gewissen Grad kein Privileg bestimmter Bildungsschichten und Nationalitäten mehr ist. Das Internet birgt aber auch Gefahren. Im Berufsleben verschwimmen die Grenzen zwischen Arbeitsleben und Freizeitgestaltung immer stärker. Die ausgesprochene oder auch stillschweigende Erwartung des Umfelds, permanent erreichbar zu sein, führt immer häufiger zu gesundheitlichen Problemen, wie beispielsweise chronischem Stress. Weiter ist festzustellen, dass heutzutage persönliche Kontakte vermehrt über den Bildschirm gepflegt werden. Vor allem bei Jugendlichen resultiert daraus schleichende Vereinsamung und erhöht aggressives Verhalten. Schon diese wenigen Aspekte zeigen, dass die Gesellschaft vor neuen, bisher unbekannteren Herausforderungen steht.

### **Unternehmerische Neuanfänge**

Nur was sich bewegt, kann sich verbessern. Aristoteles sagte: «Wir können den Wind nicht ändern, aber wir können die Segel richtig setzen.» Wir wissen, dass wir zunehmend komplexere Aufgaben immer schneller bewältigen müssen. Es ist uns klar, dass noch mehr Kontrolle und engere Führung nicht die richtigen Lösungen sind. Wir sind aufgefordert, unsere Unternehmen agiler zu machen, damit sie früher auf Veränderungen reagieren, effektivere Lösungen entwickeln und ihre Organisationen effizienter gestalten können. Vernetzung, Offenheit, Partizipation und Agilität sind die zentralen Erfolgsmuster des Internets und der sozialen Netzwerke. Wer diese Muster erkennt und für sich nutzbar macht, hat gute Voraussetzungen, in der digitalen Transformation erfolgreich zu sein. Dabei steht die Technik nicht im Vordergrund. Viel wichtiger sind Änderungen von Mentalitäten und Organisationsformen, die heute den Arbeitsalltag in den meisten Betrieben prägen. Niemand kann zuverlässig vorher sagen, welche Entwicklung sich wie auswirkt. Wer aber schnell auf Unvorhergesehenes reagieren kann, gewinnt Wettbewerbsvorteile.

Megatrends wie Konnektivität, Globalisierung und Individualisierung sind uns allen bekannt. Aber wir wissen noch nicht, was dieses dynamische, komplexe und heterogene Umfeld für die Organisationen der Zukunft bedeutet. Wir

et culturels changent. Ce changement arrive subrepticement et nous ne prenons conscience de ses répercussions que lorsqu'il s'est déjà produit.

Sur le plan social, c'est avant tout la communication entre les individus qui a radicalement changé. Pour la plupart des gens, faire partie de réseaux internationaux en ligne est un grand gain qui apporte de nombreux avantages auxquels on ne pourrait plus renoncer. Les répercussions vont être importantes, puisque de plus en plus de gens vont accéder au savoir. Les plateformes éducatives de tous ordres font que, dans une certaine mesure, l'éducation n'est plus l'apanage de certaines couches sociales ou de certaines nationalités. Mais Internet présente aussi des dangers. Dans la vie professionnelle, les frontières entre le travail et l'organisation des loisirs deviennent de plus en plus floues. Explicitement ou tacitement, tout le monde est censé rester accessible à tout moment, ce qui provoque de plus en plus de problèmes de santé, tels que le stress chronique. Par ailleurs, on constate que de nos jours, les contacts personnels s'entretiennent de plus en plus à l'écran. Les jeunes, surtout, se retrouvent ainsi peu à peu isolés, ce qui accroît les comportements agressifs. Cette brève énumération suffit à montrer que notre société va faire face à des défis d'un type nouveau.

### **Nouveaux départs pour les entreprises**

Seules les choses qui évoluent peuvent s'améliorer. Aristote disait: «Nous ne pouvons pas changer le vent, mais nous pouvons hisser correctement les voiles.» Nous savons que nous devons surmonter de plus en plus vite des tâches de plus en plus complexes. Nous savons que la solution ne consiste pas à renforcer les contrôles et à tenir la bride encore plus serrée. Nous sommes invités à rendre nos entreprises plus agiles pour qu'elles puissent réagir plus tôt aux changements, développer des solutions plus efficaces et s'organiser de façon plus efficiente. La mise en réseau, l'ouverture, la participation et l'agilité sont les modèles clés de la réussite d'Internet et des réseaux sociaux. Celui qui en prend conscience et les met à profit sera bien placé pour réussir dans la transformation numérique. A cet égard, ce n'est pas la technique qui compte avant tout, mais l'évolution des mentalités et des formes d'organisation qui marquent aujourd'hui le quotidien dans la plupart des entreprises. Personne ne peut prédire quels seront les effets de telle ou telle évolution. Celui qui pourra réagir rapidement aux imprévus gagnera des avantages compétitifs.

Nous connaissons tous les mégatendances telles que la connectivité, la mondialisation et l'individualisation. Mais nous ne savons pas encore ce que ce contexte dynamique, complexe et hétérogène signifiera pour les orga-

verstehen allmählich, dass die klassischen Ansätze mit hierarchischen Mustern nicht mehr zeitgemäss sind. Sie werden als zu bürokratisch, zu aufwändig, zu langsam und zu unflexibel erkannt. Die Trends weisen deutlich auf stärkere Selbstorganisation, gemeinschaftliche Zusammenarbeit und auf Dezentralität hin. Das verunsichert und macht ratlos. Wir befinden uns am Beginn eines Entwicklungsprozesses, und es fragt sich, wie und wo wir die Inspiration für den Lernprozess holen können.

### Der Mensch, ein Gewohnheitstier

Das wahre Kapital in unserer Dienstleistungsgesellschaft sind die Menschen mit ihren Kompetenzen. Unternehmungen bestehen aus Menschen, und bei denen, die sich über lange Zeit auf dem Markt behaupten, entstehen Traditionen – Wiedergaben von Gewohnheiten, Handlungsmustern, Überzeugungen und Glaubensvorstellungen. Unsere vertrauten und bis anhin bewährten Organisationsmodelle bauen auf hierarchischen Strukturen auf, mit dem Ziel, Stabilität und klare Führung im Unternehmen zu etablieren und aufrechtzuerhalten. Und jetzt, wenn anderes von uns verlangt wird, tun wir uns schwer. Warum ist das so?

Gewohnheiten helfen uns Menschen, durch das Leben zu navigieren. Sie erleichtern den Alltag. Der Hirnforscher Gerhard Roth sagt: «Die Konfrontation mit neuen und komplizierten Dingen erfordert Bewusstsein, Aufmerksamkeit und Konzentration – das Gehirn strebt darum danach, alles zu routinieren.» Ohne Routinen wäre das Gehirn von den Alltagsdetails überfordert. In der Routine müssen wir nicht mehr über grundlegende Verhaltensweisen nachdenken. Es steht uns mehr mentale Energie zur Verfügung, um anderes zu tun. Zudem braucht es viele Wiederholungen, bis ein Ablauf oder ein Verhalten zu einer Gewohnheit wird. Dies wiederum kostet uns viel Energie und strengt an. Gerade diese Funktionsweise des Gehirns macht es so schwer, unser Verhalten zu ändern. Mit dem Alter, eines Menschen oder einer Organisation, nehmen Zahl und Macht der Gewohnheiten zu.

nisations de demain. Nous commençons à comprendre que les approches classiques aux modèles hiérarchisés ne sont plus adaptées, parce que trop bureaucratiques, trop lourdes, trop lentes et trop peu flexibles. Les tendances vont nettement à une auto-organisation plus forte, à une collaboration communautaire et à la décentralisation. Voilà qui nous déstabilise et nous désoriente. Nous sommes au début d'un processus évolutif et nous nous demandons où et comment nous allons pouvoir trouver l'inspiration pour apprendre à le gérer.

### L'homme, un être pétri d'habitudes

Le véritable capital dans notre société de services, ce sont les individus avec leurs compétences. Les entreprises se composent d'individus et celles qui sont présentes sur le marché depuis longtemps génèrent des traditions, des habitudes, des schémas d'action et des convictions. Nos modèles d'organisation familiers et éprouvés s'appuient sur des structures hiérarchiques dans le but d'établir et de maintenir la stabilité et une direction claire dans l'entreprise. Dès lors que l'on nous demande autre chose, nous sommes à la peine. Pourquoi?

Les habitudes aident à naviguer à travers l'existence. Elles facilitent le quotidien. Le neurologue Gerhard Roth déclare: «La confrontation avec des choses nouvelles et compliquées nécessite la conscience, l'attention et la concentration – le cerveau aspire donc à tout transformer en routine.» Sans routines, le cerveau serait débordé par les détails du quotidien. Grâce à elles, nous n'avons plus à réfléchir à des comportements fondamentaux. Nous disposons de plus d'énergie mentale pour faire autre chose. En outre, il faut beaucoup de répétitions avant qu'un processus ou un comportement ne devienne une habitude. Cela aussi nous coûte beaucoup d'énergie et d'efforts. C'est précisément ce mode de fonctionnement du cerveau qui rend les changements de comportement si difficiles. Pour les hommes comme pour les organisations, le nombre et la puis-



Ulrika Tromlitz ist MSc Arch. CTH/SIA und verfügt über einen MBA der Universität St. Gallen. Sie ist Mitinhaberin der Firma *Tromlitz Häubi GmbH* und arbeitet seit 2004 selbstständig als Beraterin für Architektur- und Ingenieurbüros in den Bereichen Führung, Projektmanagement und Organisationsentwicklung. In mehreren Unternehmen der Planungsbranche wirkt sie als Verwaltungsrätin. Davor war sie in Geschäftsleitungsfunktionen bei namhaften Unternehmungen tätig, wie z.B. *Herzog & de Meuron*, *Stücheli Architekten* und bei der *Göhner Merkur Gruppe*. Daneben leitet sie Kurse beim SIA und unterrichtet als Dozentin an verschiedenen Fachhochschulen.

Ulrika Tromlitz est MSc arch. CTH/SIA et titulaire d'un MBA de l'Université de Saint-Gall. Copropriétaire de la société *Tromlitz Häubi GmbH*, elle travaille depuis 2004 à son propre compte comme conseillère de bureaux d'architectes et d'ingénieurs dans les domaines de la direction, de la gestion de projets et du développement de l'organisation. Elle siège au conseil d'administration de plusieurs entreprises de la branche des études. Auparavant, elle a occupé des fonctions dirigeantes dans des entreprises de renom telles que *Herzog & de Meuron*, *Stücheli Architekten* ainsi que dans le groupe *Göhner Merkur*. Parallèlement, elle dirige des cours à la SIA et enseigne dans plusieurs hautes écoles spécialisées.

*In den Gastkolumnen publizieren wir jeweils die Meinung wechselnder Autoren zu aktuellen Themen. Es handelt sich dabei weder um die Meinung der Redaktion, noch um die Haltung des SIA.*

*Dans les colonnes de l'invité, divers auteurs s'expriment sur des thèmes actuels. Leurs réflexions n'engagent pas la Rédaction et ne reflètent pas les positions de la SIA en la matière.*

Das hilft zwar, den Alltag leichter zu bewältigen, hat aber auch eine Kehrseite: Wir schränken unsere Wahrnehmung ein und werden unflexibel und starr. Dabei fordert uns das Zeitgeschehen immer stärker, unsere Lebensmuster und beruflichen Gewohnheiten zu überdenken und zu ändern. Zusätzliche Herausforderungen kommen auf uns zu. Wir wissen nicht, wohin die Reise gehen wird, und das verunsichert.

### **Sich Selbstwirksamkeit zutrauen**

In vielen Fällen lehnen wir Veränderungen ab. Sie machen uns sogar Angst. Aber warum? Alle Lebewesen, auch unsere Vorfahren vor hunderttausend Jahren, wollen und wollten überleben. Wenn das Stammhirn im Bruchteil einer Sekunde entscheidet, dass eine neue Situation Gefahr bedeutet, löst es automatisch Angst aus. Alles, was neu ist, könnte das Überleben bedrohen. Und deshalb reagieren wir mindestens mit Vorsicht und Skepsis, wenn nicht gar mit Angst oder Panik auf Veränderungen. Viele Veränderungen kommen scheinbar von aussen. Wir stehen plötzlich vor einem Umbruch, den wir uns nicht ausgesucht haben, und müssen irgendwie auf die neue Situation reagieren. Sie kann uns wie als Schicksalsschlag erscheinen. Dabei fühlen wir uns meistens überfordert und hilflos – kein gutes Gefühl. Oder ist es vielleicht eher so, dass wir mit den notwendigen Entscheidungen so lange gewartet haben, bis uns keine alternative Lösungsmöglichkeiten mehr zur Verfügung standen? Werden wir häufig nicht erst dann aktiv, wenn es nicht mehr anders geht? Nüchtern betrachtet hätten wir sehr wohl die Situation selbst verändern können, da fast alle Veränderungen Vorzeichen haben. Entscheidend ist nur, ob wir diese Vorzeichen wahrnehmen, die Augen öffnen und entsprechend damit umgehen wollen. Wir sind aufgefordert, die schwachen Signale zu erkennen und zu beginnen, Veränderungen selbst und bewusst anzustossen. Auch selbst gewählte Veränderungen können Angst machen. Aber seien wir wenigstens der aktive Teil und gestalten unser Leben oder unsere Organisation selbst! Dazu braucht es Mut, Kraft und Eigenmotivation. Neue, schwierige Situationen und Herausforderungen aus eigener Kraft erfolgreich zu bewältigen, ist darum eine Fähigkeit, die es sich in der *Zweiten Moderne* zu entwickeln lohnt. ■

sance des habitudes augmentent avec l'âge. Celles-ci aident à gérer plus facilement le quotidien, mais limitent également notre perception et nous rendent rigides et inflexibles. Or, les événements nous obligent de plus en plus à repenser nos schémas de vie et nos habitudes professionnelles. Des défis supplémentaires nous attendent. Nous ne savons pas encore où le voyage va nous mener, et cela nous déstabilise encore plus.

### **Oser la maîtrise de soi**

Dans de nombreux cas, nous rejetons le changement. Il nous fait même peur, mais pourquoi? Tous les êtres vivants, y compris nos ancêtres il y a cent mille ans, voulaient et veulent survivre. Lorsque le tronc cérébral décide en une fraction de seconde qu'une situation nouvelle constitue un danger, il déclenche automatiquement la peur. Tout ce qui est nouveau est susceptible de menacer notre survie. C'est pour cela que nous avons une réaction de prudence et de scepticisme, pour ne pas dire de peur et de panique en cas des changements.

De nombreuses modifications viennent apparemment de l'extérieur. Soudainement confrontés à des bouleversements que nous n'avons pas recherchés, nous sommes obligés de réagir tant bien que mal à une situation nouvelle qui peut nous paraître un coup du sort. Le plus souvent, nous nous sentons débordés et désemparés – ce qui n'est pas agréable. A moins que nous n'ayons reporté les décisions nécessaires au point de ne plus avoir d'autres solutions? Ne nous arrive-t-il pas souvent d'agir seulement lorsque nous y sommes forcés? A y regarder en toute objectivité, nous pourrions tout à fait changer les choses nous-mêmes, car les changements sont presque toujours précédés de signes avant-coureurs. La seule chose décisive est de savoir si nous les percevons, si nous ouvrons les yeux et si nous sommes prêts à y réagir. Nous sommes invités à reconnaître ces faibles signaux et à commencer à engager nous-mêmes et délibérément les changements qui s'imposent. Même ceux que l'on a choisis soi-même peuvent faire peur. Mais soyons au moins actifs et aménageons notre vie ou notre organisation nous-mêmes! Pour cela, il faut faire preuve de courage, de force et de motivation. Surmonter par ses propres moyens des situations nouvelles et des défis ardu est donc une faculté qu'il va être utile de développer dans la *deuxième ère moderne* qui s'annonce. ■