

In der ersten Folge dieser Artikel-Serie zur ›Neuen Ökonomie‹ der Informationsgesellschaft ging es vor allem um die Tatsache, dass immer mehr Menschen in ihrer Arbeit nur noch mit Informationen umgehen und dass in der gesamten Wirtschaft nicht-materielle Werte eine immer größere Rolle spielen. Dabei handelt es sich um weit mehr als nur um ein Auswechseln der einen (materiellen) gegen eine andere (nicht-materielle) Art der Produkten. Denn mit diesem Wandel von Wertschöpfungsprozessen verlieren auch vertraute Wertmaßstäbe und ökonomische Regeln ihre Bedeutung: Eine Ökonomie, deren wichtigstes Produkt leicht kopierbare Informationen sind, funktioniert nach ganz anderen Regeln als eine Wirtschaft, in der unter Einsatz von Rohstoffen, Kapital und Arbeit materielle Güter hergestellt und gehandelt werden. Nicht die Information als Ware wird zum knappen Gut, sondern vielmehr die Aufmerksamkeit, die sie auf sich ziehen kann (oder auch nicht). Obwohl sich die Spielregeln für Unternehmen und Volkswirtschaften also tief greifend ändern, hat die traditionelle Wirtschaftslehre für diese relativ neuen Phänomene bislang weder geeignete Begriffe, noch Modelle oder Erklärungsansätze entwickelt ...

ULRICH KLOTZ · ›NEW ECONOMY‹ · FOLGE 2

›New Economy‹ Neue Werte, neue Organisationsformen, neue Arbeit

NACH DER TRADITIONELLEN Wirtschaftstheorie orientiert sich die Einschätzung des Wertes realer Güter – vom Automobil bis zur Zahnbürste – vor allem an den Stückkosten. Unternehmen wurden bisher an ihren Bilanzen gemessen und nach ihrem Bestand an Waren und Kapital, dem so genannten Buchwert, beurteilt. Bei Finanzgeschäften hingegen orientiert sich der Wert, etwa von Aktien, an dem vermuteten Potential für zukünftige Erträge.

Tatsächlich jedoch verhalten sich die Märkte für das, was Ökonomen ›reale Waren und Dienstleistungen‹ nennen, inzwischen immer mehr wie Finanzmärkte – das heißt, dass sich auch hier der jeweilige Wert vor allem an vermuteten zukünftigen Gewinnen orientiert. Insbesondere im Bereich der ›New Economy‹ (also in den Unternehmen und Wirtschaftszweigen, die den Regeln der Informations-Ökonomie [cf 1/2000 ab Seite 6] unterliegen)

übersteigen die Börsenwerte von Unternehmen mittlerweile deren Buchwerte oft um das Zigfache – mit rasant steigender Tendenz. Aktienbörsen als sensible ›Seismografen‹ für Trends und Wettbewerbsfaktoren liefern somit ein weiteres Indiz für die wachsende Bedeutung des Wissens in der Wertschöpfung.

Geradezu symbolisch für den Übergang in die Informationsgesellschaft ist die Tatsache, dass die Software-Firma Microsoft inzwischen auf Platz eins als teuerstes Unternehmen der Welt rangiert. Der Börsenwert (1999 mehr als 450 Milliarden US-Dollar) dieses vergleichsweise jungen Unternehmens übersteigt damit bereits heute den der zwölf umsatzstärksten Automobilkonzerne der Welt zusammengefasst! Beispielsweise erreicht ein alter, an Gebäuden, Grundstücken und teuren Produktionsanlagen reicher Industriegigant wie General Motors mit dem zehnfachen Umsatz und fast drei-

ßigmal so vielen Beschäftigten nur noch ein Zehntel (!) des Marktwerts von Microsoft.

Angenommen, die Microsoft-Beschäftigten würden ab morgen nicht mehr zur Arbeit erscheinen: Die Folge wäre der wohl größte Börsenkrach der Geschichte. Dies unter anderem deswegen, weil man den Buchwert von Microsoft – einige Bürogebäude und Computer – getrost vernachlässigen kann. Dieses Gedankenspiel zeigt, dass in der ›Neuen Ökonomie‹ die arbeitenden Menschen (das so genannte ›Humankapital‹) das einzig wirklich wichtige Kapital sind. Rohstoffe, Maschinen, Energie, Grundbesitz und Realkapital – also die gesamte Palette der traditionellen Produktions- und Wettbewerbsfaktoren verliert an Bedeutung (und mit ihnen die hierauf gründenden ökonomischen Theorien).

›Humankapital‹ unterscheidet sich von Sachkapital unter anderem dadurch, dass sich an ihm kein Eigentum erwerben lässt.

In der Ära der Informations-Ökonomie verändert sich deshalb auch das Machtverhältnis zwischen Beschäftigten und Unternehmen, zwischen Arbeit und Kapital. Denn das entscheidende Produktionsmittel gehört nicht mehr den Kapitalisten, sondern den arbeitenden Menschen: Es ist das Wissen in ihren Köpfen. Erfolgreiche Unternehmen der ›New Economy‹ zeichnen sich deshalb auch häufig durch stärker ›mitarbeiterorientierte‹ Umgangsformen und eine entsprechend aufgeklärte ›Unternehmenskultur‹ aus. Dies zeigt beispielhaft das folgende Zitat:

»Die First Tennessee Bank erklärt öffentlich, ›that employees come first, followed by customers, then shareholders: [zuerst kommen die Beschäftigten, dann die Kunden, dann die Anteilsinhaber]. ... Das international agierende Beratungsunternehmen Ernst & Young beobachtet seit geraumer Zeit einen Trend, dass die institutionellen Anleger [z. B. Aktienfonds] Geld zunehmend in jenen Firmen anlegen, die für ihre Attraktivität auf den Arbeitsmärkten bekannt sind.« ■

Mit anderen Worten: Langfristig wird ökonomischer Erfolg vor allem dort vermutet, wo die Beschäftigten so behandelt werden, dass sie ihre Fä-

higkeiten optimal entfalten können. Hierbei spielt nicht zuletzt auch die Tatsache eine Rolle, dass es für immer mehr Unternehmen zu einem inzwischen existenzbedrohenden Hauptproblem wird, zeitgemäß qualifizierte Wissensarbeiter, wie etwa Informationstechnik-Fachleute, zu finden und diese dann auch noch bei der Stange oder besser: bei Laune zu halten. Letzteres geschieht denn auch immer häufiger durch eine Teilentlohnung in Aktien – Mitbesitz statt (bloß) Mitbestimmung heißt der Trend, der ausgehend von den High-Tech-Fir-

men mittlerweile immer weitere Kreise zieht.

Während also einerseits die im Bereich der ›Alten Ökonomie‹ praktizierten Strategien zur Optimierung des ›Shareholder Value‹ (vielfach zu Recht) als kurzsichtige Profitmaximierung kritisiert werden, setzen sich offenbar mit der ›Neuen Ökonomie‹ ganz andere Strategien durch, die in mancher Hinsicht

den Forderungen ähneln, wie sie unter der Überschrift ›Humanisierung der Arbeit‹ nicht zuletzt von den Gewerkschaften seit Jahrzehnten erhoben werden. Es wird immer häufiger erkannt: Unternehmen, die ihre Wissensarbeiter wie Aktienpakete behandeln, werden früher oder später Schiffbruch erleiden!

Am deutlichsten spiegelt sich dieses neue Denken und damit der Aufstieg einer ›Neuen Ökonomie‹ in der jährlichen Tabelle der ›Global 1000‹ (Liste der tausend teuersten Unternehmen der Welt – gemessen an ihrem Börsenwert) wider. Hier ist das letzte Jahrzehnt gekennzeichnet durch noch nie da gewesene tumultartige Veränderungen. Waren 1989 unter den ersten Zehn dieser Liste noch sieben japanische Konzerne, so findet sich dort 1999 nicht einziger.

Die Zeitschrift ›Business Week‹ kommentierte dies lakonisch: »Was passierte in der Zwischenzeit: das Internet.« Und tatsächlich: Unter den 50 teuersten Firmen der Welt sind jetzt 19, die direkt oder indirekt vom Internet profitieren. Marktneulinge wie die Netzwerkfirma Cisco Systems (Börsenwert laut ›Spiegel‹ 3/2000: 676 Milliarden Mark) deklassierten traditionsreiche Konzerne wie

»Die traditionelle Wirtschaftslehre hat jeden Kontakt mit der ökonomischen Realität verloren.«

Süddeutsche Zeitung

vom 11. 1. 2000

Reinhard K. Sprenger: Spaß oder Fluchtgedanken; in: Wirtschaftswoche 39/1999, Seite 202 – 204



Daimler-Chrysler (149 Milliarden Mark) – immerhin das umsatzstärkste deutsche Unternehmen – binnen weniger Jahre. Selbst die erst vor fünf Jahren gegründete Internet-Firma Yahoo, Betreiber des meistbesuchten Web-Portals, hat beim Börsenwert (179 Milliarden Mark) den größten deutschen Industriekonzern inzwischen abgehängt.

Das neue Medium schluckt das alte ...

William A. Sahlman: The New Economy is stronger than you think, in: Harvard Business Review 11-12/1999, Seite 99–106

WER DIESE SCHWINDELERREGENDEN Entwicklungen bislang als vorübergehenden Internet-Rausch oder gar als bald platzende Seifenblasen-Ökonomie (›bubble economy‹) abtat, wurde spätestens durch die kürzliche Übernahme von Time-Warner durch AOL eines Besseren belehrt. ■ Dieser bislang größte Firmenkauf der Geschichte wurde von den Wirtschaftskommentatoren einhellig als Zeitenwende und Markstein des Übergangs in eine neue Epoche klassifiziert. Zum ersten Mal schluckt das neue Medium das alte – die seit 1922 existierende Time-Warner ist immerhin der weltgrößte (und durchaus florierende) Medienkonzern.

Volker Dries: Fusions-Arithmetik im Cyberspace; in: FAZ, 12. 1. 2000

Die junge (1985 gegründet), schnelle und verhältnismäßig kleine Internet-Firma AOL »kauft keinen Hoffnungswert, sondern ein Unternehmen, dessen Börsenwert reale Aktiva und relativ verlässliche Ergebnisträger gegenüberstehen, das also nach der Arithmetik der alten Ökonomie bewertet wird.« ■ konstatierte die FAZ und die Süddeutsche Zeitung kommentierte die Mega-Fusion so: »Galten das 19. Jahrhundert und vielleicht bis zur Mondlandung auch noch das 20. Jahrhundert als Epochen der Produktion und Mobilisierung von Rohstoffen, Waren und Gütern, so wird man das 21. Jahrhundert von allem Anfang an unter das Rubrum der Digitalisierung stellen müssen.« ■ Auch der ›Spiegel‹ erkannte: »Seit dem Mega-Deal von AOL besteht kein Zweifel: Das Internet revolutioniert die Wirtschaft [...] eine neue Art der Ökonomie entwickelt sich mit eigenen Regeln und ungeahnten Effekten.« ■ An Hand von Börsenwerttabellen spekulierten ›Zeit‹ und ›Spiegel‹ über bislang kaum Vorstellbares: Yahoo kauft Siemens, Cisco kauft VW und Sun kauft Daimler-Chrysler oder eine andere Perle der alten Ökonomie – leisten könnten sie es sich jedenfalls. Business Week und Financial Times gingen sogar noch weiter mit ihren Einschätzungen, dass das Internet unsere Welt stärker verändern wird als Druckmaschine und Dampfmaschine zusammengenommen.

Bernd Graff: Wir sind schon drin; in: SZ, 12. 1. 2000

Rafaela v. Bredow, Alexander Jung: Die Online-Revolution; in: Spiegel 3/2000, ab Seite 92

Reinhard K. Sprenger: Die Idee der Macht oder die Macht der Idee?; in: brand eins 1/99, Seite 12–13

Nun gut, so etwas wird man, wenn überhaupt, erst in der Rückschau überprüfen können – eines aber ist schon heute klar, nämlich dass diese Umwälzungen sich weitaus schneller vollziehen als alles, was wir vorher kannten. Und spätestens mit dem AOL/Time-Warner-Deal wird offenkundig, dass die durch digitalisierte Informationen geprägte ›Wirtschaft des Unsichtbaren‹ alle anderen Bereiche zu dominieren beginnt. Zumindest die Kapitalanleger bestätigen also, was der Zukunftsforscher Alvin Toffler schon vor Jahren konstatierte: »Das zentrale Ereignis des 20. Jahrhunderts ist der Sturz der Materie.«

Neue Organisationsformen

MIT VERBREITUNG DER Informationstechnik bildet sich also eine Ökonomie heraus, die sich mehr auf die Produktion von Ideen gründet als ihre Vorgängerin, die auf die Herstellung von Gegenständen zu möglichst geringen Kosten ausgerichtet war. Damit wandelt sich auch die Aufgabe und der Aufbau von Organisationen. Zwar dienen Organisationen, also etwa Unternehmen und Verwaltungen, weiterhin dazu, Aufgaben erledigen zu können, die ein einzelner Mensch allein nicht bewältigen kann – aber eben diese Aufgaben wandeln sich.

Zum wichtigsten Wettbewerbsfaktor einer Organisation wird ihre Lernfähigkeit, die Fähigkeit also, aus vorhandenem Wissen möglichst rasch neues Wissen – zum Beispiel Ideen und Innovationen – zu erzeugen. Innovationen erfordern aber ein radikal anderes Klima, als es die heute noch vorherrschenden Management- und Unternehmensformen zu bieten vermögen, die ja im Kern bereits vor rund 125 Jahren eingeführt wurden, um unter den damaligen (Arbeitsmarkt-)Bedingungen eine Produktion von Waren effizient zu organisieren.

In den für die ›alte‹ Industriegesellschaft typischen Hierarchien beispielsweise stoßen innovative Ideen stets auf Hindernisse, weil in dieser Organisationsform Macht ganz wesentlich über die Monopolisierung von Information ausgeübt wird. Weil neue Ideen aber stets altes Wissen (und damit die bestehenden Machtverhältnisse) gefährden, werden Neuerungen, die zwar gut für das Unternehmen aber schlecht für das Management sind, in der Regel unterdrückt oder zumindest behindert: »Kreativität ist der Organisation grundsätzlich wesensfremd. Organisationen leben geradezu von der Neigung, Kreativität zu ignorieren.« ■ Jeder kennt

es: In bürokratischen Organisationen wird zwar viel über Innovationen geredet, eine wirkliche Veränderung aber oft gar nicht gewollt.

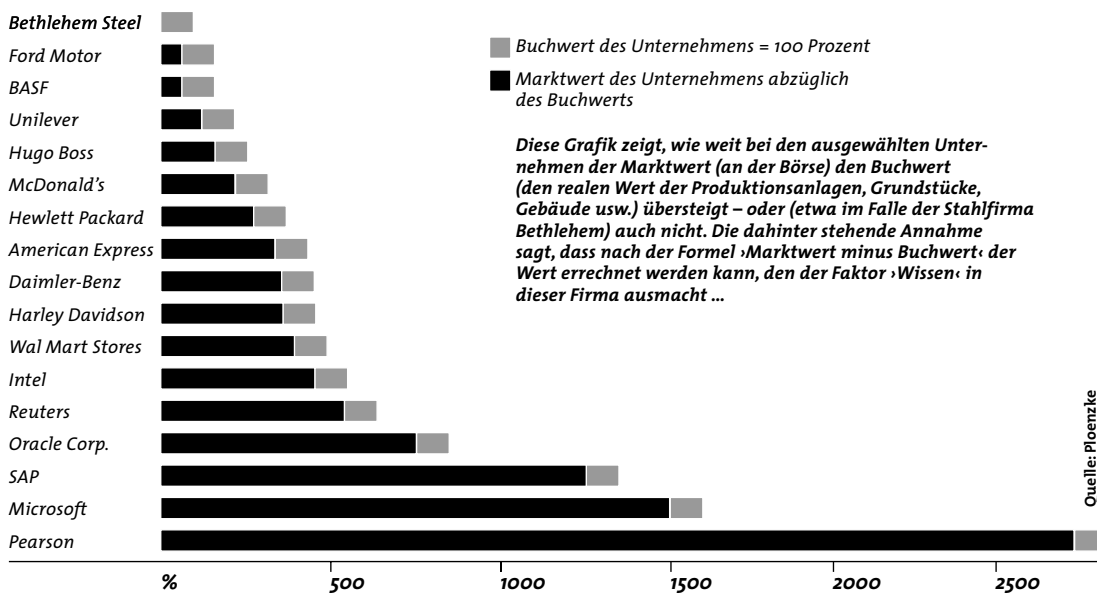
Die Schwerfälligkeit hierarchischer Organisationen resultiert dabei vor allem aus der Tatsache, dass sich hier Loyalität meist mehr auf den jeweiligen Vorgesetzten richtet als auf die Organisation. Der US-Ökonom Canice Prendergast lieferte in seiner ›Theorie der Ja-Sager‹ schon vor Jahren den Be-

Vorgesetzten gefällt, und in denen deshalb auch meist nur Erfolgsmeldungen nach oben weitergegeben und Fehler eher kaschiert werden, kommen bei zunehmender Dynamik ihres Umfeldes früher oder später in ein existenzgefährdendes Dilemma. ■

Deutlichstes Indiz für die Unbeweglichkeit hierarchischer Organisationen ist die vielfach zu beobachtende Tatsache, dass deren Spitze früher

Friedrich Weltz:
Aus Schaden dumm werden / Zur Lernschwäche von Verwaltungen; in: Office Management, 5/86, Seite 532–534

Buchwert und Marktwert internationaler Unternehmen im Vergleich



weis, »dass Organisationen, in denen die Beförderung und die Bezahlung eines Mitarbeiters an die Wertschätzung gekoppelt sind, die er bei seinem Chef genießt«, in einem sich rasch wandelnden Umfeld kaum Überlebens-Chancen haben. ■

Realitätsferne Hierarchien

HIERARCHIEN WIRKEN vielmehr korrumpierend auf den menschlichen Geist, denn hier erweist sich Opportunismus als das erfolgversprechendste Verhaltensmuster, das besonders rasch mit Aufstieg belohnt wird. Geflügelte Worte des betrieblichen Volksmundes lauten denn auch: »Lieber mit dem Chef irren, als gegen den Chef Recht haben!« oder: »Fehler machen ist gefährlich, Fehler zugeben ist tödlich!« Organisationen aber, in denen Menschen vorzugsweise nur das tun, was ihren jeweiligen

oder später den Kontakt zur Realität verliert, weil die Organisation ihrer eigenen Selbstdarstellung auf den Leim geht – was nicht selten sogar zum Untergang einer Organisation führt. Beispiele dafür sind etwa der IBM-Gründer Thomas Watson, der 1943 den Weltmarkt für Computer auf insgesamt fünf Stück schätzte, oder der Chef des damals weltweit zweitgrößten, aber inzwischen verschwundenen Computer-Konzerns Digital Equipment, Ken Olsen, der noch 1977 erklärte, es gäbe keinerlei Grund einen Computer zu Hause haben zu wollen. Ähnliche Fälle (wie etwa Heinz Nixdorf, der Personal Computer so lange als Spielzeug verlachte, bis sein Konzern nicht mehr zu retten war) ließen sich hier anfügen.

Wenn aber sogar in Unternehmen der im Prinzip ja ausgesprochen innovativen Informationstechnik-Branche Realitätsferne an der Spitze zu verzeichnen ist, so liegt es auf der Hand, dass in den Führungsetagen traditionellerer Organisatio-

Canice Prendergast:
A Theory of ›Yes-Man‹; in: American Economic Review 9/93, Seite 757–770



nen und Bereiche – etwa Behörden, Parteien und Verbänden – noch weit häufiger Fehleinschätzungen der genannten Art anzutreffen sind. Wer jahre- oder jahrzehntelang vorwiegend von Ja-Sagern umgeben ist, glaubt früher oder später, es wäre Realität, was ihm da ständig eingeflüstert wird. Bei alledem sollte man nicht nur die ganz offenkundigen Fälle von Realitätsferne, wie beispielsweise die Effekte dessen, was heute rasch als ›System Kohl‹ oder ›System Honecker/Mielke‹ oder sonst ein ›System‹ abgetan wird, im Auge haben. Auch im Kleinen sind derartige ›Systeme‹ leider eher der Normalfall und vielerorts ist der Opportunismus vieler Zeitgenossen die eigentliche Ursache verhängnisvoller Fehlentwicklungen.

Die Abkehr von der ›funktionellen Hierarchie‹

DER STRUKTURWANDEL IN DER Wirtschaft erzwingt also einen Wandel von Organisationsstrukturen; denn Systeme, die immer nur sich selbst bestätigen, erkennen rasche Veränderungen, wenn überhaupt, meistens erst zu spät. Ein Kennzeichen der hoch beweglichen ›Neuen Ökonomie‹ ist somit die allmähliche Abkehr von der heute noch vorherrschenden Organisationsform – der ›funktionellen Hierarchie‹.

Damit verschwindet auch eine der großen Demarkationslinien des Industriezeitalters: die scharfe Trennung zwischen Entscheidungsträgern und Ausführenden. Das System von Anweisung, Gehorsam und Kontrolle wird mehr und mehr durch (nach-industrielle) Kooperationsformen ersetzt, in denen sich Wissen und individuelle Fähigkeiten effektiver entfalten können. Statt Pflichterfüllung wird Erfolg gemessen und beurteilt – eine höchst wirksame Methode, deren Licht- und Schattenseiten eine Vielzahl neuer Fragen aufwerfen ...

In der ›Neuen Ökonomie‹ hängt Wachstum vor allem davon ab, wie Informationen zwischen Menschen fließen, wie effektiv Kommunikation in und zwischen Organisationen funktioniert. Die Art und Weise, wie Menschen miteinander umgehen, ist für den wirtschaftlichen Erfolg viel entscheidender als beispielsweise Technik oder Tarifvertrag. Deshalb werden die alten funktional und hierarchisch gegliederten Organisationen durch Netzwerke abgelöst, die aus vielen kleineren Einheiten mit relativ großer Autonomie bestehen.

Diese Organisationsform ist lernfähiger, weil hier bei der Kommunikation zwischen Menschen

nicht mehr so viele Barrieren – insbesondere Abteilungs-grenzen und Hierarchie-Ebenen – überwunden werden müssen. Wenn jeder Knoten in einem Netzwerk direkt mit jedem anderen kommunizieren kann, entsteht schon bei relativ kleinen Netzen eine sehr große Zahl an möglichen Kommunikationswegen. An die Stelle starrer Dienstwege tritt also ein offener ›Markt‹ für Informationen und Ideen, in dem ohne störende Rangordnungen und Ressort-Ängste jede Art von formeller wie informeller Kommunikation möglich ist.

Künftig werden die Methoden zur Schaffung von Wert auf makro- und mikroökonomischer Ebene mehr und mehr einander angeglichen werden müssen. Mit anderen Worten: Ein Unternehmen, das sich in einem Markt behaupten muss, kann auch im Inneren nicht mehr länger nach den Prinzipien der *Planwirtschaft* arbeiten, denn der Anpassungsdruck des Marktumfeldes erzwingt die Beseitigung aller Strukturen und Regeln, die Veränderungen bremsen.

In der Mehrzahl der heutigen Organisationen findet man ja sogar noch Machtpyramiden, die letztlich aus Feudalismus und Militär stammen: oben Würdenträger, unten Innovationsträger und dazwischen Bedenkenträger. Kein Zweifel, dass solche bürokratischen Organisationen, die – Festungen gleich – die Talente ihrer Beschäftigten ›einsperren‹, früher oder später allesamt Opfer ihrer eigenen Arbeitsweise werden. Überall dort, wo der Mensch auf das reduziert wird, was in einer Stellenbeschreibung steht oder was ein Vorgesetzter anordnet, liegt oft genau das Bruch, auf das es in einer turbulenten Marktumgebung künftig immer mehr ankommen wird: nämlich die Fähigkeit mit Unvorhersehbarem umzugehen.

Flexible Organisation statt ›Fürstentümer‹

WENN IN SICH RASCH wandelnden Märkten Planung immer häufiger versagt, weil es doch stets anders kommt als man denkt, müssen sich Organisationen auf eine unablässige Folge überschaubarer Projekte einstellen, deren jedes eine andere Kombination von Wissen, Fähigkeiten und Erfahrung erfordert. Eine solch hohe Flexibilität aber lässt sich nicht mit Planstellen, sondern nur mit stets neu zusammengesetzten Teams erzielen, die weitgehend autonom, quasi unternehmerisch handeln. Flexible Organisationen sind daher so aufgebaut, dass sich jedes ihrer Elemente in einem Markt(segment) bewegt. Ab-

teilungen und andere ›Fürstentümer‹ aus der Arbeitswelt von Gestern müssen Teams weichen, in denen sich Autorität auf Leistung, nicht aber auf eine einmal erreichte Position stützt.

In der Informatik-Branche, die mit ihrer extremen Dynamik eine Vorreiterrolle innehat, zeichnen sich Modelle künftiger Arbeit bereits heute ab. Vielfach gibt es hier weder feste Stellenbeschreibungen noch langfristige Karrierepläne und schon gar keine Stechuhren, die registrieren, wieviel Zeit jemand am Arbeitsplatz verbracht hat. Arbeitszeiten und -mengen bestimmt jeder selbst – was zählt, ist das Arbeitsergebnis. Gearbeitet wird in kleinen Teams, die ihre jeweiligen Projekte weitgehend eigenständig durchführen. Ist eine Aufgabe abgeschlossen, löst sich die Gruppe auf, die einzelnen Mitglieder suchen sich auf dem firmeninternen ›Markt‹ andere Kollegen, mit denen sie gemeinsam neue Vorhaben angehen. Traditionelle Vorgesetzte und erst recht überkommene Statussymbole spielen kaum mehr eine Rolle.

Wenn Menschen selbst über ihren Arbeitseinsatz bestimmen können, brauchen sie keine Aufpasser mehr. Wer nach Ergebnis bezahlt wird, sorgt schon selbst dafür, dass er seine Arbeitskraft optimal nutzt. Die Beschäftigten werden zu ›Arbeitnehmer/Unternehmern‹ oder zu ›unselbstständig Selbstständigen‹. Bei all dem wird »letztlich die historische Differenz von Kapital und Arbeit mit allen Vorteilen und allen Qualen in die Arbeitnehmer hinein verlagert«. ■

Insbesondere die immer kürzer werdenden Innovationszyklen – wie sie etwa für die PC-Branche typisch sind – führen in ein Dilemma, das neue Unternehmensmodelle und Arbeitsformen geradezu erzwingt: Einerseits wandelt sich der Markt immer rascher, Produkte veralten immer schneller; andererseits dauert es immer länger, um die für neue, komplexere Produkte erforderlichen Kompetenzen und Fähigkeiten bei den zur Verfügung stehenden Menschen aufzubauen. Produktplanung und Kompetenzaufbau müssen also zwangsläufig entkoppelt werden. Für neue Projekte können die Firmen gar nicht mehr genügend eigene Spezialisten ›vor-

rätig‹ halten. Steht nicht mehr genügend Zeit zur Verfügung, um das vorhandene Personal hinreichend zu qualifizieren, müssen sich die Methoden der Personalbeschaffung wandeln. Gebraucht werden sofort einsetzbare Fachleute und für jedes Projekt womöglich andere – aber woher nehmen und nicht stehlen?

Das Unternehmen von Morgen wird deshalb oftmals nichts anderes sein als ein kleiner Kern weniger fest angestellter Beschäftigter, die Fäden knüpfen zu Lieferanten und externen Spezialisten

und diese immer neu zu Netzen vereinen, um gemeinsam ein Produkt herzustellen.

Für solche netzwerkartigen ›Wertschöpfungsgemeinschaften‹ hat sich der in den 80-er Jahren geprägte Begriff ›virtuelles Unternehmen‹ eingebürgert. ›Virtuell‹ bedeutet, dass alle wesentlichen Merkmale eines Objekts (in diesem Falle also eines Unternehmens) vorhanden sind, das Objekt selber

aber nicht. Was nach außen als Konzern *erscheint*, ist in Wahrheit nur ein sich ständig neu bildendes und wieder auflösendes Beziehungsgeflecht von Auftragnehmern unterschiedlichsten Typs.

Eine wachsende Zahl von Firmen, die mit nur einer Handvoll fest Angestellter mehrstellige Millionenumsätze erzielen, zeigt den Trend: Von der Entwicklung über die Produktion und den Vertrieb bis hin zur Kundenbetreuung wird alles einem Netzwerk von Auftragnehmern jeglicher Art übertragen.

Nur die strategisch bedeutsamen und lukrativen Schlüsselfunktionen, wie die Steuerung des Netzwerks, die Kontrolle des Markenzeichens und das Produkt-Design verbleiben im Kernunternehmen – alles andere wird ›outgesourct‹. »Über das Internet kann ein Unternehmen Waren verkaufen, die es nicht herstellt, in Geschäften, die ihm nicht gehören, und mit Lkw weitertransportieren, deren Fahrer für ein anderes Unternehmen tätig sind. Die Transaktionskosten sind in einer vom Internet beherrschten Wirtschaft so niedrig, dass damit auch die Existenzberechtigung von Unternehmen geringer wird.« ■

»Die Effektivität einer Organisation ist in dem Maße gefährdet, in dem Beförderung und Bezahlung eines Mitarbeiters an die Wertschätzung gekoppelt ist, die er bei seinem Chef genießt.«

*Canice Prendergast
›Theorie der Ja-Sager‹*

*Andreas Zielcke:
Der neue Doppelgänger, in: FAZ-Beilage ›Bilder und Zeiten‹, 20. 7. 1996*

*Joseph B. White:
Saurier lernen von Amöben – ›Groß ist gut‹ gilt in einer vernetzten Weltwirtschaft nicht mehr, in: Handelsblatt 14. 1. 2000, Seite K4*

Die dramatische Reduktion von Transaktionskosten (Kosten für alle Arten von Geschäftsvorgängen in und zwischen Unternehmen) durch Computer-Netze ist es, die diese neuartigen Geschäftsmodelle, Unternehmensformen und Wertschöpfungsprozesse überhaupt erst ermöglicht. Das ›manager-magazin‹ berichtet in seiner jüngsten Ausgabe auf 50 Seiten über zahlreiche Beispiele, in denen mit Hilfe des Internet Transaktionskosten um bis zu 95 Prozent gesenkt werden konnten – mithin eine Basis für Produktivitätssteigerungen, die alles bislang Dagewesene in den Schatten stellen. ■

div. Autoren:
*Ihre Chancen im
Cyberspace; in:
manager-magazin
2/2000,
Seite 141–189*

Netzwerke freischaffender Einzelkämpfer

Thomas W. Malone,
Robert J. Laubacher:
*The Dawn of the
e-lance Economy;
in: Harvard
Business Review
9-10/1998,
Seite 145–152*

TOM MALONE VOM Massachusetts Institute of Technology (MIT) prägte für die Unternehmensform der Zukunft den Begriff ›eLance-Economy‹ und meinte damit Netzwerke von elektronisch verbundenen Freischaffenden (= Freelancern) als Rückgrat einer neuen Wirtschafts- und Arbeitsweise. ■ Wie mächtig solche Verbünde sein können, zeigt der Aufstieg des PC-Betriebssystems Linux, das als Gemeinschaftswerk weltweit verteilter, freischaffender Programmierer im Internet entstand und jetzt zu einer ernsthaften Gefahr für das Microsoft-Monopol heranreift. Ein hierarchisch organisiertes Großunternehmen wie IBM wäre zu einer solchen Entwicklung niemals in der Lage gewesen.

Martin Baethge:
*Transformation des
Industrialismus; in:
Werner Fricke
(Hrg.): Jahrbuch für
Arbeit und Technik
1999/2000, Bonn
1999, Seite 91–102*

Ganz im Gegensatz zu der bisher beschriebenen Entwicklung scheint die derzeitige Welle von Firmenfusionen auf einen Trend zu immer größeren Unternehmen hin zu deuten. Doch unter der Oberfläche dieser oft spektakulären Übernahmeprozesse zeigt sich – bezogen auf die Organisation der Arbeit – etwas ganz anderes: Noch vor 25 Jahren war jeder fünfte US-Arbeitnehmer bei einem der 500 größten Unternehmen beschäftigt, heute ist es nicht einmal mehr jeder Zehnte. Seit 1980 gingen in den 500 größten Konzernen der USA fünf Millionen Arbeitsplätze verloren, in selben Zeitraum entstanden in US-Kleinfirmen 34 Millionen neue Jobs.

Gundolf S.
Freyermuth:
*Im Unruhe-
stand; in:
c't 25/1999,
Seite 90–95*

Die Bezeichnung ›Arbeitsplatz‹, so wie wir ihn verstehen, trifft allerdings auf viele dieser Jobs nicht mehr zu, beispielsweise sind nur noch ein Drittel aller im Silicon Valley und Umgebung Erwerbstätigen fest angestellt. Die ›eLance-Economy‹ ist also hier schon recht weit fortgeschritten. ■ Der weitaus größte private Arbeitgeber in den USA ist denn auch die Zeitarbeitsagentur Manpower –

ebenfalls ein Indiz dafür, in welchem Ausmaß Unternehmen fixe Kosten durch variable ersetzen wollen, um auf immer halbsbrecherischeren Märkten flexibler agieren zu können.

Eine neue Definition von Arbeit

INDUSTRIEPRODUKTION ERFORDERT den Transport des ›Produktionsfaktors‹ Mensch zu den Produktionsstätten; Computernetze hingegen bringen den Produktionsfaktor Information zu den Menschen. Bei vielen Formen der Informationsarbeit wird der Zwang zum kasernierten Arbeiten aufgehoben: Arbeit bezeichnet dann wieder das, was man tut, nicht wohin man geht. Das starre Regime von Ort und Zeit – ein Grundpfeiler der industriellen Arbeitskultur – wird damit zur Disposition gestellt. Wie jeder Wandel, so hat auch diese Entwicklung ihre Licht- und Schattenseiten. Gil Gordon, einer der Pioniere der Telearbeit, sagt es lakonisch: »Die gute Nachricht: Die Leute können überall und jederzeit arbeiten. Die schlechte Nachricht: Die Leute können überall und jederzeit arbeiten.«

Das mit der Industrialisierung entstandene Konzept des Büros – aus der Zeit, in denen Menschen zu ihren Akten fahren mussten, um arbeiten zu können – wird in vielen Fällen immer mehr zum Anachronismus. »Auch wird niemand ernsthaft vertreten wollen, dass der achtstündige Bürotag ein besonderes Stimulanz für Kreativität und innovative Ideen wäre.« ■ Peter Cochrane, der Forschungschef von British Telecom, bringt es auf den Punkt: »In das Büro geht man nur noch, um unterbrochen zu werden« – mit anderen Worten: Was nach wie vor wichtig ist, sind Treffpunkte und Gelegenheiten für ungeplante Gespräche, für informelle Kommunikation, ohne die so manches Unternehmen und so manche Organisation längst schon nicht mehr existieren würde. Firmen, die den kaum zu überschätzenden Wert informeller Kommunikation erkannt haben, konzipieren denn auch ihre Gebäude für Informationsarbeiter inzwischen vollkommen neu – als kommunikative, kreativitätsfördernde Räume und nicht mehr als Verwaltungsbauten in der Gestalt von isolierenden Bürozellentrakten oder nervtötenden Schreibtischhallen.

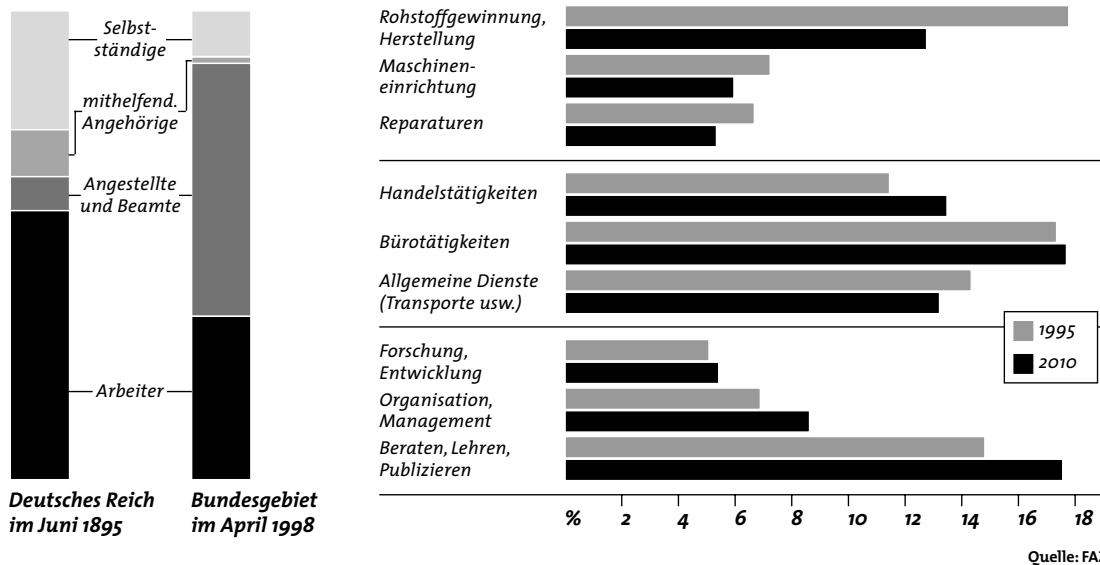
Wie lange es allerdings dauern wird, bis sich ortsunabhängige Arbeitsformen durchsetzen werden, ist heute weniger eine Frage der technischen Möglichkeiten, als vielmehr eine Frage der durch die industrielle Fabrikkultur geprägten Wertvorstel-

lungen und Karrieremuster im Management. Informationsarbeit setzt aufgeklärte Manager voraus, die einen Verzicht auf Anwesenheitspflichten nicht als Statusverlust empfinden und die einen Führungsstil praktizieren, in dem Anwesenheit nicht mehr mit Produktivität verwechselt wird.

Mit den neuen Unternehmensmodellen breiten sich überall Arbeitsformen aus, die wir heute noch ›untypisch‹ nennen: Teilzeitarbeit, Leiharbeit,

der Elektrizität: Anfänglich wurde diese lediglich dazu genutzt, um in den Fabriken Dampfmaschinen durch Elektromotoren zu ersetzen – die Produktivitätseffekte blieben dabei gering. Erst in den zwanziger Jahren erkannte man die wahren Möglichkeiten der neuen Technik und schuf völlig neu konzipierte Fabriken, in denen die Produktivität dann geradezu explodierte. Ähnlich verhält es sich mit dem Computer, der lange Zeit nur als eine

Die Entwicklung der Erwerbstätigengruppen und Tätigkeiten in Deutschland



befristete Arbeit, Telearbeit, Honorarvertragsarbeit und andere Formen der (Schein-)Selbstständigkeit.

Schon heute sind nur noch knapp zwei Drittel aller Arbeitsverhältnisse so genannte ›Normalarbeitsverhältnisse‹. Experten schätzen, dass binnen Kurzem auf jeden Beschäftigten der unter ›normalen‹ Bedingungen Vollzeit arbeitet, ein Beschäftigter kommen wird, für den die frühere Ausnahme zur Regel geworden ist ...

Obwohl bei all dem mehr und mehr Industriegüter produziert werden, verliert der klassische Produktionsbereich immer mehr an Bedeutung – vor allem auf dem Arbeitsmarkt. Ähnlich wie zuvor die Arbeit in der Landwirtschaft, werden industriell geprägte Tätigkeiten langfristig zu einer Restgröße schrumpfen. Der große Produktivitätsschub steht den meisten Industriezweigen allerdings erst noch bevor, da man bislang das wahre Potenzial der Informationstechnik vielfach noch gar nicht erkannt hat. Die Situation erinnert an die Einführung

Maschine zur schnelleren Erledigung bereits existierender Arbeitsabläufe gesehen wurde. Vor allem während der Ära der zentralistischen Datenverarbeitung beklagte man jahrelang das ›Produktivitäts-Paradox‹: Massiv steigende Aufwendungen für Informationstechnik führten sogar zu sinkender Produktivität insbesondere im Bürobereich. Erst jetzt erkennen immer mehr Manager, dass sich mit Hilfe der Informationstechnik betriebliche Prozesse vollkommen neu strukturieren lassen. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass man den Computer nicht mehr als eine programmierbare Maschine betrachtet, sondern als ein Medium, mit dessen Hilfe Menschen auf neue Weise zusammenwirken können.

Die meisten Arbeiten, die routinemäßig genug sind, um gemessen zu werden, lassen sich früher oder später ganz auf technische Systeme übertragen. Automatisierung befreit den Menschen von der Maschine.

Geld wird dann immer weniger durch Routinearbeit verdient werden (die weitgehend automatisiert ist), sondern Wertschöpfung findet dann vor allem bei der Bewältigung von Ausnahmesituationen statt – also bei allem, was kreativen Umgang mit Informationen und Unvorhergesehenem verlangt. Wer zum Beispiel Software-Pakete verschenkt, verdient sein Geld mit der Unterstützung und Beratung der Software-Benutzer – mit teuren Hot-Lines, Help-Desks und ähnlichen Dienstleistungen. Übrig bleiben somit Tätigkeiten, die sich dem herkömmlichen Produktivitätsbegriff und damit auch den traditionellen Formen der ›Regulierung‹, etwa durch klassische Tarifpolitik, weitgehend entziehen.

In der Informations-Ökonomie steht deshalb auch das Einkommen nicht mehr in Beziehung zur investierten Arbeitszeit, sondern es hängt ab von dem Geschick, der Originalität und der Schnelligkeit, neue Probleme zu erkennen, sie auf kreative Weise zu lösen und dies überzeugend zu vermitteln. Damit einhergehend verlieren herkömmliche Karrierewege, formale Ausbildungsabschlüsse, standardisierte Berufsbilder und fixierte Stellenbeschreibungen allmählich an Bedeutung. Was im Industriezeitalter Energie, Spezialisierung und Austauschbarkeit waren, werden in der neuen Ära Zeit, Lernen und Anpassungsfähigkeit sein.

Eine vielerorts zu beobachtende Folge dieser Entwicklung ist eine wachsende Ungleichheit in der Einkommensverteilung, die nachdenklichen Politikern zunehmend Sorge bereitet. Selbst der amerikanische Präsident Clinton warnte Ende November 1999 auf der Gipfelkonferenz in Florenz vor einem ›Digital Divide‹ (= digitale Teilung) – einer zunehmenden Spaltung der Gesellschaft in einerseits diejenigen, die in der Lage sind, die informationstechnischen Möglichkeiten erfolgreich zu nutzen und andererseits die, denen der Zugang zu dieser Technologie weitgehend verschlossen bleibt und die immer mehr in die Rolle von Handlangern für die Erfolgreichen rutschen. Peter Cochrane spricht denn auch von einer Zwei-Klassen-Gesellschaft mit Zeit›käufern‹ und Zeit›verkäufern‹. Eine Gesellschaft, die einerseits aus Menschen besteht, die in (gut bezahlter) Arbeit beinahe ersticken und viel Geld aufwenden, um ein wenig Zeit zu sparen (etwa durch Beschäftigung von allerlei Dienstleistern), andererseits aber aus Menschen, die viel von ihrer Zeit aufwenden müssen, um jedenfalls ein wenig Geld zu sparen (etwa durch aufwendige Kostenvergleiche und das Zurücklegen langer Einkaufswege). ■

Dostal:
Telearbeit
a.a.O.

Peter Cochrane:
Tips for Time
Travellers;
New York 1998;
vgl. auch:
Bridging the
Digital Divide
<http://www.helping.org/digital/index.adp>;
Falling Through
the Net
<http://www.ntia.doc.gov/ntiahome/digitaldivide/>

In der Informations-Ökonomie kann über alle Grenzen hinweg nicht nur mit Produkten, sondern auch mit Arbeit gehandelt werden. Arbeit wird zu einer Ware, die in immer kürzeren Zeitabständen neu verteilt wird – man betrachte nur die zahlreichen Internet-Auktionen, in denen Arbeit(skraft) weltweit versteigert wird. Auch der Call-Center-Beschäftigte in Dublin konkurriert (oder kooperiert) heute schon direkt mit seinem amerikanischen Kollegen, der Programmierer in Erlangen mit dem in Seattle, in Bangalore oder Moskau. Für Tätigkeiten, bei denen der Arbeitsort keine Rolle mehr spielt, verlieren nationale Grenzen, Regelungen und Institutionen an Einfluss, zumal auch sprachliche und kulturelle Barrieren dank ›Modern Talking‹ immer durchlässiger werden.

Fazit: Arbeit bleibt, nicht aber der stabile Arbeitsplatz. Arbeit wird künftig wieder mehr begriffen werden als etwas, was man tut, und nicht als etwas, was man hat. Das Denken in der traditionellen Kategorie ›Arbeitsplatz‹ wird aufgegeben werden müssen. Es wird ersetzt durch ein Denken in Fähigkeiten, die Menschen in die Lage versetzen, ihren Lebensunterhalt zu verdienen.

»Das System lebenslanger Lohnarbeit ist wohl nur eine Episode in der Menschheitsgeschichte. Das Paket, das mit Beginn der Industrialisierung geschnürt wurde – soziale Sicherheit und gesellschaftliche Einbindung nur über die abhängige Arbeit – wird jetzt wieder aufgeschnürt.« ■ Dazu bedarf es eines mutigen, durch vielfältige soziale Brücken aktiv geförderten Umbaus der Gesellschaft und nicht der ängstlichen Bewahrung von Auslaufmodellen.

Ulrich Klotz, Dipl.-Ing., arbeitet beim Vorstand der IG Metall im Bereich Wirtschaft, Technologie, Umwelt; Kontakt: ulrich.klotz@t-online.de



Die nächste Folge geht unter anderem der Frage nach, wie denn die ›Neue Welt‹ (sprich: Amerika) und die ›Alte Welt‹ (also Europa) mit der ›Neuen Ökonomie‹ zurecht kommen.