

Mit etwas Verspätung hier nun der letzte Teil unserer Serie zur New Economy. Die Verzögerung rührt auch daher, dass die Artikelreihe in der Zwischenzeit erfreuliche Resonanz gefunden hat. Beispielsweise hat der rund eintausend Angestellengewerkschaften umfassende Weltdachverband UNI (Union Network International) die Serie anlässlich seiner ersten Weltkonferenz für Fach- und Führungskräfte in fünf Sprachen publiziert. Unter anderem luden auch die fünf ›Wirtschafts-Weisen‹ unseren Autor zum Vortrag ein und selbst die ehrwürdige ›Frankfurter Allgemeine Zeitung‹ hat den Text inzwischen als sechsteilige Artikelreihe veröffentlicht. Im Rahmen dieses überaus positiven Echos sprach eine internationale Jury Ulrich Klotz kürzlich sogar eine (befristete) Stiftungsprofessur zu ... Aber wo viel Licht ist, gibt es natürlich auch Schatten. Deshalb soll hier nicht verschwiegen werden, dass innerhalb der IG Metall auch einzelne Funktionärsstimmen gab, die die Beiträge dieser Serie »im Widerspruch zur Programmatik der IG Metall« sahen und sie deshalb gern verhindert hätten. Nun, wer in der Gewerkschaftspolitik die eher konventionellen Ansätze – wie etwa ›Rente mit 60‹ oder ›32-Stunden-Woche‹ – bevorzugt, mag dazu neigen, eine ›Neue Ökonomie‹ für schlichten Blödsinn zu halten. Wie dem auch sei, es gibt ganz offensichtlich sehr unterschiedliche Vorstellungen über die Zukunft von Arbeit, Wirtschaft und Gesellschaft. Um so wichtiger, dass verschiedene Denkmodelle in einer dann hoffentlich doch fruchtbaren Diskussion einander gegenübergestellt werden – zumal davon auch das Schicksal der Gewerkschaften abhängen könnte, wie im Folgenden behauptet wird ...

---

ULRICH KLOTZ · ›NEW ECONOMY‹ · 5. UND LETZTE FOLGE

---

# ›New Economy‹ Gewerkschaften in der ›Neuen Ökonomie‹ – Quo vadis?

**R**ASCH POPULÄR GEWORDENE Begriffe rufen meist ebenso rasch Kritiker auf den Plan – so auch die ›Neue Ökonomie‹. Angesichts der vielfältigen Assoziationen, die mit diesem leider sehr unscharfen Schlagwort inzwischen verbunden werden, ist Kritik auch durchaus angebracht, bringt aber die Gefahr mit sich, dass dabei ›das Kind mit dem Bade ausgeschüttet‹ wird. Eine an der Oberfläche bleibende Diskussion, in der die ›New Economy‹ pauschal als ›Spekulationsblase‹ oder ›Zeitgeistthema‹ abgetan wird, kann jedenfalls dazu führen, dass das Wesen tiefgehender Veränderungsprozesse verkannt wird – was sich für manche Institutionen der Industriegesellschaft als verhängnisvoll erweisen könnte.

Selbstredend gibt es – genau genommen – keine alte und neue, sondern natürlich nur *eine* Wirtschaft in der sich alles abspielt. Das Begriffspaar ›alt‹ und ›neu‹ deutet an, dass sich derzeit Veränderungen vollziehen, die tiefgehend und weitreichend sind und dass auf Informationsgütermärkten andere Regeln gelten (zu den Grundlagen

siehe: ›Die neuen Regeln der Informations-Ökonomie‹ in CF 1/2000 ab Seite 6).

Angesichts der aktuellen Achterbahnfahrten an den Börsen titelte der ›Spiegel‹ kürzlich: »Ist die New Economy schon am Ende, bevor sie richtig in Schwung gekommen ist?« Bei Licht betrachtet, bestätigt sich zur Zeit nur die schlichte Tatsache, dass auch in der Internet-Ära elementare Prinzipien der Ökonomie weiterhin Gültigkeit behalten: Auch in der Informationswirtschaft können Firmen auf Dauer nicht von Verlusten leben, sondern müssen früher oder später Geld verdienen – jedoch wird sich die Art und Weise, wie sie das tun, in immer mehr Bereichen radikal wandeln. Ähnlich war es auch Anfang des letzten Jahrhunderts, als beispielsweise von den damals vielen Hundert neuen Automobilschlossereien nur ganz wenige übrigblieben: die heutigen Autokonzerne, deren Methoden die gesamte Arbeitswelt seither gründlich verändert haben.

Wie damals, so durchdringen sich auch heute ›alte‹ und ›neue‹ Ökonomie gegenseitig immer mehr, so dass man

vermutlich schon recht bald gar nicht mehr von einer ›New Economy‹ sprechen wird.

Welche Verwechslungsgefahren bestehen, zeigt beispielsweise die vor allem im britischen Wirtschaftsmagazin ›Economist‹ wiederholt vorgetragene Argumentation, nach der die ›New Economy‹ völlig überschätzt werde, da der IT-Sektor (IT = Informationstechnologie) lediglich wenige Prozent des nationalen Sozialprodukts ausmache und auch Produktivitätssteigerungen durch IT bislang noch kaum zu merken seien.

Tatsächlich aber geht es auch gar nicht nur um einen neuen Markt oder um Anteile am ›Volkseinkommen‹ oder um Produktivität. Man muss die Informationstechnologie vielmehr als ein neues *Medium* begreifen, das den Austausch von Informationen erleichtert und zwar stärker als jemals zuvor in der Zivilisationsgeschichte beobachtet. Dann lässt sich erahnen, dass es um mehr geht als bloß um eine neue Branche (wobei der Begriff ›Branche‹ hier ohnehin unbrauchbar ist).

Veränderungen in der Art, wie Menschen miteinander kommunizieren, führen zu veränderten Arbeitsweisen und langfristig zu einer veränderten Gesellschaft. Nehmen wir beispielsweise die soeben als ›Milleniems‹-Ereignis gefeierte Erfindung des Buchdrucks durch Gutenberg, Mitte des 15. Jahrhunderts: Die Hauptwirkung dieser Innovation bestand nicht in dem Aufkommen einer Druck- und Papierindustrie, sondern vielmehr in der Erleichterung von Kommunikation. Und die Wirkungen dieser Erleichterung waren es, die auf Dauer so gut wie nichts in der Gesellschaft beim Alten ließen.

In welcher radikaler Weise neue Medien eine Gesellschaft formen, aber auch, warum sie anfänglich stets verkannt werden, hat vor allem der kanadische Medientheoretiker Marshall McLuhan mit großer Weitsicht beschrieben. Nicht von ungefähr erleben seine Werke derzeit gerade eine Renaissance. Schon 1964 warnte er in seinem Buch: ›Understanding Media‹: »Die Ausbreitung neuer Medien führte stets auch zum Untergang sozialer Formen und Institutionen und zur Entstehung neuer [...] Vor allem die Teile der Gesellschaft, die die langfristigen Wirkungen des neuen Mediums zu spät erkannten, mussten dies mit ihrem Untergang bezahlen.«<sup>1</sup>

Da erscheint es nahe liegend, dass in der ›Abenddämmerung der Industriegesellschaft‹ insbesondere solche Institutionen unterzugehen drohen, die erst im Verlauf der Industrialisierung entstanden sind. Die technischen Inno-

vationen des 19. Jahrhunderts waren die Geburtshelfer der Gewerkschaften, die technischen Entwicklungen des 20. Jahrhunderts könnten zu ihrem Niedergang führen. Von Karl Marx stammt der Satz: »Die Handmühle ergibt eine Gesellschaft mit Feudalherren, die Dampfmühle eine Gesellschaft mit industriellen Kapitalisten.« In welcher Weise Computer und Internet unsere Gesellschaft umwälzen, lässt sich heute bestenfalls erahnen.

Ein Blick zurück kann helfen, die gegenwärtigen Entwicklungen klarer einzuordnen: Während in der agrarischen Gesellschaft Menschen Jahrtausende lang dem Rhythmus der Natur folgend arbeiteten, brachte es die Industrialisierung mit sich, dass Menschen sich zur selben Zeit am selben Ort versammeln mussten, um im Rahmen einer Betriebsorganisation zusammenarbeiten zu können. Denn nur so ließ sich die neue Technik der Dampfmaschine als zentrale Kraftquelle rationell nutzen. Solche und ähnliche technische Sachzwänge wurden allmählich zum Rückgrat der Arbeitsdisziplin des Industriezeitalters. Das Industriesystem konfrontierte den Menschen mit einer grundlegenden Infragestellung aller Vorstellungen, die er bis dahin

über sein Arbeitsverhalten hatte.

Was uns heute nicht übermäßig hart, sondern eher selbstverständlich erscheint – die Einteilung des Tages in Arbeits- und Freizeit – wurde zu Beginn der Einführung des Systems fester Arbeitszeiten und -orte als enormer Verlust an Freiheit und Lebendigkeit empfunden und beispielsweise von den betroffenen Webern als ›Sklavensystem‹ beschimpft und sogar bestreikt. Die Industrialisierung zertrennte Lebens- und Arbeitsraum und schuf vielerlei Grenzen, etwa zwischen verschiedenen Lebensphasen: Ausbildung, Arbeit und Ruhestand. Die in der Folge von Mechanisierung und Fabrikorganisation entstehenden Einschränkungen und Zwänge führten so im Lauf der Zeit zu einer neuen (der industriellen) Definition von Arbeit, zu industriell geprägten Lebensstilen – und auch zur Bildung neuer Solidar-Organisationen.

Wie in den ersten Teilen dieser der ›New-Economy‹-Reihe skizziert, setzen sich im Gefolge der alles durchdringenden ›Informatisierung‹ nun neuartige Wertschöpfungsprozesse und Unternehmensformen durch, in denen

*»Wo der Wind der Veränderung weht, bauen viele Mauern und nur wenige Windmühlen.«*

*chinesisches Sprichwort*

1... Marshall McLuhan: *Understanding Media* (1964), deutsche Neuausgabe: *Die magischen Kanäle*, Dresden 1994



die industriell geprägte Arbeitskultur sich aufzulösen beginnt und die starren Grenzen wieder zerfließen. Dabei wandelt sich das Verhältnis der Menschen zu ihrer Arbeit erneut. Während industriell geprägte Arbeit meist als eine Last begriffen wird – zumal sie vielfach auch mit Demütigung und Zurücksetzung verbunden war und ist –, bieten die neuen Arbeits- und Organisationsformen oftmals mehr Raum zur persönlichen Entfaltung und Identifikation.

Die ›Yetties‹ (young, entrepreneurial, tech-based = jung, unternehmerisch und technik-orientiert) in den Internet-Unternehmen sind Vorreiter eines neuen ›Arbeiter‹-Typus, der von der ›Droge Arbeit‹ (›Spiegel‹) oft regelrecht aufgesogen wird. Dadurch geraten andere Lebensbereiche oftmals zu sehr in den Hintergrund – neudeutsch: Die ›work-life-balance‹ kippt. Aber dennoch handelt es sich hierbei keineswegs um eine Neuauflage der ›Workaholics‹. Zwar halten derzeit mit Call-Centern, ›Back-Offices‹ und Ähnlichem auch bei vielen neuen Dienstleistern wiederum tayloristische Arbeitsformen Einzug, wie wir sie aus dem Produktionsbereich kennen. Gleichwohl ist insgesamt gesehen ein tiefgreifender Wertewandel der Arbeit unverkennbar.

Dieser Wertewandel stellt auch und vor allem für die Gewerkschaften eine wachsende Herausforderung dar, die eine Neuorientierung hinsichtlich ihrer Rolle, ihres Selbstverständnisses, ihrer Organisationsstruktur und Arbeitsweise erfordert. ...<sup>2</sup>

---

### Ein historischer Irrtum

---

VORERST ALLERDINGS SCHEINEN sich die Untergangswarnungen Marshall McLuhans erneut zu bestätigen. Speziell die Gewerkschaften laufen Gefahr, Opfer eigener Fehleinschätzungen zu werden, da sie die langfristigen Wirkungen der wichtigsten Technologie des ausgehenden 20. Jahrhunderts über lange Zeit völlig verkannt haben.

Ein fataler Irrtum rührte daher, dass man die Erfahrungen mit klassischen Maschinen (die Muskelarbeit ersetzen und den Menschen zum Anhängsel machten) einfach auf den Computer übertrug. Man betrachtete ihn nicht als ein Medium für die Kommunikation, sondern als eine ›Denk-Maschine‹, die die Kopfarbeit ersetzen und entwer-

ten würde. Von Mitte der 70-er bis noch in die 90-er Jahre hinein war es gängige Einschätzung, dass die Informationstechnik – bezeichnenderweise sprach man ja auch vom ›Elektronengehirn‹ – massenhafte Dequalifizierung nach sich ziehen würde: Durch die ›Taylorisierung der Kopfarbeit‹ und das ›Fließband im Büro‹ würden für die meisten Menschen künftig nur noch untergeordnete Hilfsarbeiten übrig bleiben. Selbst Freimut Duve – heute Medienbeauftragter der OSZE – schrieb 1982: »Heute, bei der radikalsten Abwertung menschlichen Denkens durch die Computer, haben Angst und Entsetzen eine ganze Generation erfasst.«

Tatsächlich aber geschieht das genaue Gegenteil: Computer übernehmen immer mehr Routinetätigkeiten und was übrig bleibt, wird intellektuell immer anspruchsvoller. Auch deshalb ist bei uns heute schon mehr als jeder Zweite ein ›Informations-Arbeiter‹. Was übrigens der Vater der Kybernetik, Norbert Wiener, schon 1947 klar vorhergesehen hatte, als er in Anbetracht sich abzeichnender technischer Entwicklungen für einen Umbau des Bildungssystems plädierte, weil »Menschen mit geringen Kenntnissen künftig nichts mehr zu verkaufen haben werden«.

In seinem Buch ›Kybernetik‹ schrieb Wiener seinerzeit, dass er sich »verpflichtet fühlte, seine Informationen an jene weiterzugeben, die aktives Interesse an den Bedingungen und Zukunft der Arbeiterschaft haben, an die Gewerkschaften.« Und er fährt fort: »Doch ich machte die Beobachtung, dass die Gewerkschaften in den Händen eines kleinen Personenkreises sind, der in den speziellen Problemen, die das Aushandeln der Lohn- und Arbeitsbedingungen betreffen, durchaus bewandert, aber vollkommen unvorbereitet dafür ist, umfassendere politische, technische, soziologische und volkswirtschaftliche Fragen sinnvoll zu erörtern, die die Existenz der Arbeiterschaft unmittelbar betreffen.«

Rund 20 Jahre später wurde diese Einschätzung Wieners vor allem durch die IG Metall widerlegt. Ihre wegweisenden Konferenzen: ›Automation, Risiko und Chance‹ (1965), ›Computer und Angestellte‹ (1968), ›Aufgabe Zukunft: Qualität des Lebens‹ (1972) mit Hunderten von Wissenschaftlern aus zahlreichen Ländern hatten weltweit ein enorm positives Echo und verschafften ihr das Image einer fortschrittlichen, auf die Zukunft gerichteten Kraft, die ihrer Zeit in Vielem voraus war.

Seither jedoch haben Gewerkschaften in den meisten Industriestaaten zahlreiche Mitglieder eingebüßt und vor allem unter jungen, höher qualifizierten Menschen beträchtlich an Attraktivität verloren. Wenn heute junge Leute mit ›Gewerkschaft‹ vielfach eher Rückständigkeit und Bremsertum verbinden, so dürfte dies auch mit den genannten Fehleinschätzungen zusammenhängen, die dazu führten, dass man ab Mitte der 70-er Jahre (mit dem Aufkommen der Mikroelektronik) beim technologischen Wandel auf die Bremse trat und in der Folge insbesondere den

2... Ulrich Klotz: **Gewerkschaften im Strukturwandel – Neuorientierung von Selbstverständnis und Aufgabe der Arbeitnehmerorganisationen**, in: H.-J. Bullinger, H. J. Warnecke, (Hrsg.): **Neue Organisationsformen im Unternehmen / Ein Handbuch für das moderne Management**; Berlin, Heidelberg, New York 1996, Seite 205 – 213

3... Peter Schwarz: **Management in Nonprofit-Organisationen**; Bern, Stuttgart, Wien 1992, Seite 539

›Jobkiller‹ Computer vehement bekämpfte. Da dieser Wandel tatsächlich jedoch von immer mehr Menschen als durchaus positiv erlebt wurde und wird, manövierten sich die Gewerkschaften allmählich in eine gesellschafts-politische Sackgasse, die einen Kurswechsel unumgänglich macht.

Inzwischen dürfte es weitgehend unstrittig sein: Im ›globalen Dorf‹ (übrigens auch ein von McLuhan geprägter Begriff) sind Arbeitslosigkeit und Sozialabbau weniger eine Folge des Strukturwandels, als vielmehr eine Konsequenz *unterlassenen* Strukturwandels. Auch und gerade Gewerkschaften sind gut beraten, die Chancen aufzugreifen, die der *Strukturwandel* bietet. Organisationen hingegen, die sich darauf beschränken, mit immer neuen Cassandra-rufen tatsächliche oder vermeintliche Fehlentwicklungen zu beschwören, laufen Gefahr, am Ende nur noch für diejenigen interessant zu sein, die von einer Weiterentwicklung der betrieblichen Prozesse keinerlei Vorteile zu erwarten haben.

---

### Strukturelles Dilemma

---

NICHT DER STRUKTURWandel in der Arbeitswelt ist die Ursache für Mitgliederverluste der Gewerkschaften, sondern eher ihre mangelnde Fähigkeit, diesen Strukturwandel rasch genug zu erkennen und in neue Konzepte umzusetzen – denn die Gesamtzahl der Erwerbstätigen in Deutschland nahm in den vergangenen Jahrzehnten nicht ab, sondern (bis 1992) ständig zu.

Die Tatsache, dass Gewerkschaften auf neuartige Problemstellungen häufig erst sehr spät reagieren, deutet auf ein strukturelles Problem hin, das sie übrigens mit anderen Institutionen des Industriezeitalters teilen: Die interne Organisation der Gewerkschaften entspricht – wen wundert's – der einer klassisch-tayloristischen Fabrik der Massenproduktion: In der Machtpyramide wird von oben nach unten durchgesteuert. Unten wird ausgeführt, was oben geplant wurde. So lange Märkte und Mitgliederstrukturen stabil und überschaubar waren, konnte man nach diesem Prinzip auch ganz erfolgreich arbeiten. Inzwischen wandelt sich das Umfeld aber radikal, Gewerkschaften werden von ihren (potenziellen) Mitgliedern immer mehr als Dienstleister betrachtet.

Ein Dienstleister muss jedoch, um erfolgreich zu sein, vollkommen anders aufgebaut sein, als eine Fabrik des 19. Jahrhunderts. Denn bei einem Dienstleister verfügen nicht

mehr die Spitzen, sondern diejenigen, die vor Ort den direkten Kundenkontakt haben, über die wertvollsten Informationen. Die Aufgabe der Führung wäre also nicht mehr Planung, Anweisung und Kontrolle, sondern Unterstützung und Koordination.

Dieses strukturelle Dilemma – Aufgabenspektrum eines (politischen) Dienstleisters, aber interner Aufbau und Kultur der alten Fabrikorganisation – hat unter anderem zur Folge, dass Sach- und Entscheidungskompetenz immer stärker auseinander fallen: »Es ergeben sich faktisch zwei völlig konträre, gegenläufige Ordnungen. Die Formal-Hierarchie [...] und die Hierarchie der Wissensmacht«<sup>3</sup>, so

beschreibt es Peter Schwarz in seinem Buch ›Management in Nonprofit-Organisationen‹. Mit anderen Worten: Diejenigen, die über die Sachkompetenz verfügen, dürfen nicht entscheiden, während denjenigen, denen das Recht auf Entscheidung zusteht, in der Regel die Fachkompetenz fehlt, um die Konsequenzen ihrer Entscheidungen überschauen zu können.

Beim Übergang von stabilen Verkäufermärkten zu hochdynamischen Käufermärkten sind Unternehmen mit ganz ähnlichen Problemen konfrontiert. Während aber mittlerwei-

le viele Firmen den Wandel von einer industriell geprägten Organisation hin zu einer service-orientierten Struktur und ›Kultur‹ erfolgreich meistern, zeigt die Art und Weise, wie Gewerkschaften (aber auch manche Verbände) bislang auf den Strukturwandel reagierten, wie sehr sich in der Kultur einer jeden Organisation die verinnerlichteten Erfolgsrezepte der eigenen Vergangenheit widerspiegeln. Weil man zum Beispiel meist diejenigen, die bislang schon Schlüsselrollen innehatten, auch mit der Organisation der eigenen Veränderungsprozesse betraut, bewirkt man vielfach sogar das Gegenteil des Erhofften. Denn dann wird versucht, die Organisation zu modernisieren, ohne die Machtverhältnisse anzutasten, wodurch letztlich die bestehenden Zustände nur perfektioniert und verfestigt werden.

---

### Attraktivitätsverlust durch Bürokratie

---

IN EINER WELT DES RASCHEN WANDELS entscheidet sich die Zukunft von Gewerkschaften nicht an den Ergebnissen von Tarifrunden, sondern an der Fähigkeit, sich selbst zu

*»Die hierarchische Struktur, in der jeder einen Vorgesetzten und jeder einen Untergebenen hat, wirkt korrumpierend auf den menschlichen Geist, wie gute Dienste sie uns auch während der industriellen Ära geleistet haben mag.«*

Jay Forrester



wandeln. Schon 1968 beklagte der große Psychoanalytiker Erich Fromm in ›Die Revolution der Hoffnung – für eine humanisierte Technik‹: »Leider hat der Gang der Ereignisse die Industriegewerkschaften in den letzten Jahren von ihren ursprünglich sehr weitgespannten Zielen abgelenkt [...] sie haben sich nur zu oft in enthumanisierte Bürokratien verwandelt und müssten sich selbst völlig neu organisieren.«

Und tatsächlich ist ein Hauptgrund für die mangelnde Attraktivität aller Großorganisationen deren bürokratische Arbeitsweise, die gekennzeichnet ist durch vielerlei interne Kommunikationsbarrieren, an denen neue Erkenntnisse hängenbleiben, so dass Vorstellungen und Methoden konserviert werden und man im Endeffekt oft versucht, neuartige Probleme mit überholten Rezepten zu lösen. Solche Hindernisse im Informationsfluss sind vor allem Abteilungsgrenzen, Hierarchieebenen und die so genannte ›Lähmschicht‹.

Wer einmal anhand konkreter Beispiele verfolgt, wie Innovationen im Inneren von Organisationen behindert werden, wird erkennen, dass es in der Mehrzahl der Fälle hierarchietypische Ängste und Verhaltensmuster von mittleren Führungskräften waren und sind, die blockierend und ausgesprochen schädlich wirken. Der Management-Guru Tom Peters benannte das Kernproblem schon vor Jahren mit der ihm eigenen Deutlichkeit: »Die mittleren Führungsebenen sind schlimmer als nutzlos: Sie zerstören die Werte. [...] Viele Firmen können daher froh sein über jeden Tag, an dem ein Mittelmanager nicht zur Arbeit kommt.«

---

### Management ›by Potemkin‹

---

HIERARCHIEN SIND DIE SYSTEME mit der geringsten Anpassungsfähigkeit, denn in einer hierarchischen Organisation richtet sich Loyalität vielfach auf den jeweiligen Vorgesetzten, nicht aber auf die Organisation und ihre Ziele. Wo sich aber der Wert einer Aufgabe dadurch definiert, inwieweit sie dem Vorgesetzten nützt, wird häufig Opportunismus zum Qualifikationsersatz – um Karriere zu machen, reicht es völlig, stets nur das zu tun, was dem Vorgesetzten gefällt. In solchen Konstellationen werden Informationen vielstufig gefiltert und (schön-)gefärbt, so dass im Lauf der Zeit an der Spitze ein Bild entsteht, das mit der Wirklichkeit nur noch wenig gemein hat – es entsteht etwas, was einige Soziologen das ›Honnecker-Syndrom‹ nennen. Zwar wissen alle um diese Praxis, da es sich aber nicht auszahlt, dem Vorgesetzten die Wahrheit ins Gesicht zu sagen, spielen alle brav mit – in einem Spiel, das am Ende nur Verlierer kennt.

Dieses in bürokratischen Organisationen verbreitete ›Management by Potemkin‹, der Aufbau und die Pflege

von Scheinwelten durch beständiges ›Sich-in-die-Taschenlügen‹ ist eine der Ursachen, wenn institutionelle Ordnungen ein phänomenales Beharrungsvermögen und ein Eigenleben entwickeln, das sich auch gegen eine massive Erosion ihrer Bestandsvoraussetzungen lange Zeit halten kann.

Nun lässt sich ein Wandel von Verhalten und Kultur in einer Organisation nicht einfach anordnen, Veränderungen bei ›weichen‹ Faktoren brauchen Zeit. Was man hingegen rascher ändern kann, sind Strukturen, die Verhalten beeinflussen und prägen.

---

### Gewerkschaften im Teufelskreis

---

UM NICHT OPFER der eigenen Struktur zu werden, müssen auch die Gewerkschaften ihre antiquierte hierarchische und funktionale Gliederung aufgeben und sich zu Netzwerken wandeln – so kann aus einer starren Bürokratie eine bewegliche ›Adhocratie‹ werden, wie sie der Zukunftsforscher Alvin Toffler bereits 1970 skizzierte. Das ist allerdings leichter gesagt als getan, denn inzwischen ist unverkennbar, dass sich die Gewerkschaften in einer Art *Teufelskreis* verfangen haben: Mängel in Führungsstruktur und Führungsqualität haben demotivierte Mitarbeiter zur Folge → darunter wiederum leiden Service-Qualität, Attraktivität und Image → die Konsequenz ist Mangel an qualifiziertem Nachwuchs und Mitgliederschwund → wodurch sich der Druck auf ohnehin überforderte Führungskräfte noch weiter erhöht und so weiter.

Da man aber weder Motivation noch Mitgliederzuwachs erzwingen kann, gilt es, an dem Punkt anzusetzen, an dem sich eine solche Abwärtsspirale durchbrechen lässt: an der überkommenen Leitungsstruktur (von ›Führung‹ kann ohnehin kaum die Rede sein, da fast alle Funktionäre ›Führung‹ mit ›Leitung‹ verwechseln). Doch obwohl recht klar ist, was nun zu tun wäre, nämlich die heutzutage meist überflüssigen und hinderlichen Leitungsfunktionen weitgehend abzuschaffen, geschieht natürlich genau dies nicht. Denn die Entscheidung darüber liegt – nicht formal, aber faktisch – vor allem in den Händen derjenigen, die dabei Privilegien verlieren würden.

Ein Blick in die Geschichte liefert allerdings warnende Beispiele zuhauf: Während tiefgreifender Umbrüche gingen Institutionen zumeist deshalb unter, weil sie Opfer ihres jeweiligen ›mittleren Managements‹ und ihrer informellen Seilschaften wurden. Der einflussreichen Schicht der Hofschranzen, Einflüsterer, Ja-Sager, Speichellecker und Bedenkenträger, denen der Erhalt der eigenen Position, Pfründe und Macht allemal wichtiger war als das Wohlergehen des Ganzen.

Letztlich ist entscheidend, eine offene Vertrauenskultur zu entwickeln, in der Minderheiten, abweichende Meinun-

gen und Querdenker als wertvolles Ideenpotenzial akzeptiert werden und in der die Schlüssel-Ressource Information nicht Macht-, sondern Arbeitsmittel ist. Dies ist eine notwendige, aber keineswegs hinreichende Voraussetzung, um raschen Wandel erfolgreich meistern zu können. Auch die Gewerkschaften sind Wissensverarbeiter und auch sie werden letztlich erkennen müssen, dass die Vorstellung, man könne Wissen auf ähnliche Weise wie Kapital und Arbeit – also mit den Methoden der Industrieökonomie – managen, ein Irrtum ist. ...<sup>4</sup> Einen anschaulichen Maßnahmenkatalog, was jetzt vordringlich zu tun ist, lieferte kürzlich der ehemalige US-Arbeitsminister Prof. Robert B. Reich in einem lesenswerten Aufsatz. ...<sup>5</sup> Allerdings wird hierbei auch klar, dass die Gewerkschaften derzeit noch meilenweit von der Umsetzung solcher Ansätze entfernt sind, denn dies alles erfordert weit mehr Veränderungen als lediglich das derzeit in den Gewerkschaften überwiegend praktizierte Verschieben von Kästchen in Organigrammen – was ja ohnehin mitunter eher dem Sortieren von Deckstühlen auf der ›Titanic‹ gleicht.

---

### Gewerkschaftliches Kerngeschäft verliert Bedeutung

---

MIT DEM SCHEITERN von Organisationsentwicklungsprojekten und anderen halbherzigen Reformbemühungen wächst die Gefahr, dass unter dem Druck wachsender Sparzwänge nun einer ›Konzentration auf das traditionelle Kerngeschäft‹ das Wort geredet wird. Für Gewerkschaften hieße dies, sich ausgerechnet auf jene industriell geprägten Konzepte und Aufgabenfelder zurückzuziehen, die unter den Bedingungen der ›Neuen Ökonomie‹ ihre Wirkung und Bedeutung verlieren. Auch für Gewerkschaften gilt: nichts ist gefährlicher als die Erfolge von gestern. Was zählt ist, womit man aufhört.

In der zunehmend zersplitterten, ›flüssigen‹ Arbeitswelt schwimmen den Tarifparteien die Geschäftsgrundlagen weg, weil die überkommenen Regelungskonzepte kaum mehr anwendbar sind. Alle Versuche, der ›Neuen Ökonomie‹ das zeitliche und räumliche Korsett des Industrialismus anzulegen, tragen mit dazu bei, dass man sich langfristig der eigenen Gestaltungsmöglichkeiten beraubt, weil dann genau das passiert, was man eigentlich verhindern wollte.

Bei der konzeptionellen Neuorientierung kann und muss vielmehr aus den Irrtümern der Vergangenheit ge-

4... Thomas A. Becker: Generäle contra Partisanen – in der New Economy versagen traditionelle Managementkonzepte, in: FAZ 16. 10. 2000, Seite 31

5... Robert B. Reich: Unbequeme Mitarbeiter, in: Wirtschaftswoche Nr. 42 vom 12. 10. 2000, Seite 193 – 203

lernt werden. Statt immer wieder Kinder aus Brunnen zu fischen, könnte man sich auch mit der Konstruktion der Brunnen befassen. Statt weiterhin an Symptomen zu kurieren oder Fehlentwicklungen zu beklagen, könnten sich Gewerkschaften künftig wieder stärker vorbeugend und damit gestaltend einbringen – beispielsweise in der staatlichen wie auch der privatwirtschaftlichen Bildungs-, Forschungs- und Technologiepolitik. Denn dies sind Orte, in denen die Streckenpläne der zukünftigen Gesellschaft entworfen werden.

In praktisch allen Politikfeldern sind Rahmenbedingungen und Handlungsspielräume zunehmend von technischen Gegebenheiten abhängig: Ob Tarif-, Wirtschafts-, Betriebs-, Bildungs-, Sozial- oder Jugendpolitik – kaum ein Bereich, in dem nicht die Inhalte, Methoden, Ziele und Durchsetzungsbedingungen von Technik beeinflusst sind. Für den Erhalt politischer Handlungsfähigkeit kommt es deshalb immer mehr darauf an, bereits in frühen Phasen die Potenziale und Konsequenzen technischer Trends abschätzen zu können, um sich vor möglichen Überraschungen schützen und gegebenenfalls noch steuernd eingreifen zu können.

---

### Think Tanks und neue Dienstleistungen

---

UM NICHT VON GESELLSCHAFTLICHEN Entwicklungen abgekoppelt und überrollt zu werden, benötigen Gewerkschaften dringend interdisziplinäre ›Think Tanks‹, Denklabors, in denen auf andere Weise über Probleme und Trends nachgedacht werden kann, als es normalerweise geschieht.

Ein Vorbild für solche Einrichtungen könnte beispielsweise das seit 1942 existierende ›Trade Union Program‹ der Harvard University sein, in dem unter Beteiligung zahlreicher namhafter Wissenschaftler Entwicklungen analysiert und zu neuen Strategien umgesetzt werden. Eine derartige Verbesserung der Wissensbasis sollte in aller Interesse liegen:

Beispielsweise wären manche der tarifpolitischen Irrwege und Sackgassen, in die sich Gewerkschaften in jüngster Zeit wiederholt verannten, mit vorausschauender Analyse von Trends in der Arbeitswelt sicherlich vermeidbar gewesen.

Hier rächt sich, dass insbesondere DGB und IG Metall in den letzten Jahren durch kurzsichtiges Sparen an den falschen Stellen die eigenen Defizite in strategisch wichtigen Bereichen vergrößert statt verkleinert haben. Anstelle aufwendiger Imagekampagnen wäre es sinnvoller, sich erst einmal intensiv mit den Trends und Schlüsselfragen des technisch-wirtschaftlich-sozialen Wandels zu befassen – ohne zeitgemäße Konzepte nützt auch die beste Werbung nichts.

### Ver.di – quo vadis?

Der aktuelle Konflikt zwischen IG Metall und der kurz vor der Gründung stehenden Fünfer-Dienstleistungsgewerkschaft ›ver.di‹ um die Zuordnung von DAG-Mitgliedern aus Industriebetrieben, in dem Beobachter sogar eine Spaltung des DGB für möglich halten, zeigt exemplarisch, dass die Zukunft der Gewerkschaften von zahllosen Herausforderungen bestimmt ist, die sich beispielsweise aus der Tatsache ergeben, dass mit dem Vordringen der New Economy auch die Grenzen zwischen Branchen und Betrieben immer unschärfer werden. Damit werden die in der Industrie-Ära historisch gewachsenen Zuordnungen immer fragwürdiger. In der Telekommunikation zum Beispiel sind die Mobilfunkler D2-Mannesmann der IG Metall, VIAG-Interkom der IG BCE und D1-Telekom der DPG zugeordnet. Auch für viele Software-Firmen usw. gilt das Prinzip ›eine Branche – eine Gewerkschaft‹ schon längst nicht mehr. Und wenn man von den tatsächlichen Arbeitssituationen ausgeht, dann haben beispielsweise die Software-Entwickler von VW, Karstadt und SAP sehr viel mehr miteinander gemein als diese mit ihren jeweiligen FirmenkollegInnen vom Fließband oder der Ladenkasse. Auch in Zukunft werden Gewerkschaften nur dann erfolgreich sein, wenn sie von der konkreten Arbeitsrealität und den daraus resultierenden Bedürfnissen der arbeitenden Menschen ausgehen. Dann wird man aber früher oder später ein weiteres Tabu thematisieren müssen – nämlich die Frage, ob das bislang erfolgreiche Prinzip ›ein Betrieb – eine Gewerkschaft‹ auf Dauer noch Sinn macht oder ob es nicht besser wäre, etwa die Art der Arbeit als Bezugsgröße zu verwenden. Solche und ähnliche Fragen, auf die derzeit noch niemand eine fertige Antwort hat, werden im Gefolge des Strukturwandels noch zahlreich auftauchen. Und hier – wie überall – hängt der Erfolg oder sogar das Überleben der Organisationen davon ab, ob es gelingt, immer wieder rasch genug neue und brauchbare Antworten zu entwickeln. Diese notwendige Fähigkeit wiederum hängt aber von der Beschaffenheit und dem inneren Aufbau der Organisationen ab, deshalb konzentriert sich dieser Artikel auf dieses eine Schlüsselthema, ohne dabei zu verkennen, dass damit die Frage: ›Gewerkschaften, wohin?‹ noch längst nicht beantwortet ist.

Ein nach wie vor vielversprechender Ansatz für künftige Gewerkschaftsarbeit ist die gezielte Förderung von Innovationen und die Bildung regionalen Entwicklungskooperationen mit sozialem und ökologischem Nutzen, wie sie beispielsweise die Innovations-Beratungsstellen der IG Metall schon vor gut 20 Jahren begonnen haben...<sup>6</sup>.

Bei zunehmendem Verlust *herkömmlicher* Vertretungsmacht in Folge der allmählichen Auflösung klassischer Betriebsformen könnten so durchaus neue Gestaltungsfelder erschlossen werden, in denen sich auch die Formel vom ›Bündnis für Arbeit‹ mit Leben füllen ließe.

Aussichtsreiche Perspektiven als gewerkschaftliches Betätigungsfeld bietet insbesondere der Bereich der Fort- und Weiterbildung. Denn einerseits wächst der Weiterbildungsbedarf, da auf Grund des technischen Wandels Wissen immer rascher veraltet. Andererseits investieren Unternehmen immer weniger in die Ausbildung ihrer Beschäftigten, soweit diese über unmittelbar betriebsspezifische Aufgaben hinausgeht. Der Grund: Mit dem Wandel in der Arbeitswelt wächst für die Unternehmen auch das Risiko, dass das gebildete ›Humankapital‹ die Firma verlässt, ehe sich die Investition auszahlt hat. Diese wachsende Lücke zwischen gesellschaftlich steigendem Bedarf an Fort- und Weiterbildung und tendenziell sinkendem Angebot durch die Arbeitgeberseite könnten Gewerkschaften schließen helfen. Wenn der ›Arbeitsplatz‹ in der neuen Arbeitswelt allmählich zerfließt, ist es ohnehin zeitgemäßer, statt ›Employment‹ künftig stärker die ›Employability‹ (Beschäftigungsfähigkeit) der Menschen zu fördern, um ihnen zu dauerhaftem Lebensunterhalt zu verhelfen...<sup>7</sup>.

---

### Internationale Vorbilder

---

INZWISCHEN ZEIGEN eine Reihe ausländischer Gewerkschaften wie man mit zielgruppenspezifischen Dienstleistungen und neuen Formen der Ansprache auch in der neuen Arbeitswelt durchaus erfolgreich Mitglieder gewinnen kann...<sup>8</sup>. So hat sich die australische APESMA (Association of Professional Engineers, Scientists and Managers) eher in eine professionelle Job-Beratungs-Agentur gewandelt, die vielfältige Hilfen und Versicherungsleistungen für Individuen anbietet – angefangen von professioneller Weiterbildung in Kooperation mit Hochschulen, über Jobvermittlung, Rechts-, Steuer-, Anlage-, Versicherungs- und Rentenberatung bis hin zu Hilfen beim kostengünstigen Internet-Zugang oder beim Abschluss von Werk- und Arbeitsverträgen. Viele dieser Dienstleistungen können auch ohne Mitgliedschaft gegen Entgelt in Anspruch genommen werden. Ähnlich bietet der amerikanische AFL-CIO mit dem

6... Ulrich Klotz: *Ansatzpunkte sozial gesteuerter Innovation*, in: Udo E. Simonis (Hrsg.): *Mehr Technik – weniger Arbeit?*, Karlsruhe 1984, Seite 123 – 140

7... David F. Milleker: *Die Krise der Gewerkschaften*, in: *HWWA-Wirtschaftsdienst*, 11/1999, Seite 660 – 664

8... John Vines: *From Trade Unions to 21C Organisation*; Manuskript; <http://www.apesma.asn.au/>

Service ›workingfamilies.com‹ jede Menge Lebenshilfe für seine Mitglieder: von Altersversorgung und Gesundheitstraining, über die Vermittlung von Haushaltshilfen, preiswerten Computern oder Online-Diensten bis hin zur eigenen Zeitarbeits-Agentur (together@work), deren Mitglieder besser bezahlt werden als im Lohndurchschnitt und die ständige Weiterbildung und Hilfen bei Jobsuche und Karriere erhalten. ...<sup>9</sup>

Aber auch manche alten Ansätze leben in neuer Form wieder auf, wenn Gewerkschaften beim ›Union Banking‹, ›Union Shopping‹ und ›Union Energy‹ die Finanzmacht ihrer Mitglieder für Einkaufsgemeinschaften bündeln. Bei fast allen diesen neuen Aktivitäten spielt das Internet übrigens eine Schlüsselrolle – hier zeigt sich, dass die Fähigkeit zur produktiven Nutzung des neuen Mediums früher oder später auch für Gewerkschaften zur Überlebensfrage wird.

---

### Soziale Netze fürs ›digitale Proletariat‹

---

NEU GEGRÜNDETE ORGANISATIONEN, wie die amerikanische ›Working Today‹, die sich um die Bedürfnisse von ›Free Agents‹ (Freiberuflern), ›Temporary Workers‹ (Zeitarbeiter) und ›Home Office Workers‹ (Teleheimarbeiter) kümmern, gewinnen in den USA rasch an Bedeutung, denn immerhin zählt dort schon fast ein Drittel der Erwerbstätigen zu diesen Kategorien. Und weil inzwischen auch die Schattenseiten des Arbeitens in kleinen, schnellen Informatik- und Internet-Unternehmen ohne soziale Absicherung immer deutlicher werden, verzeichnen solche Ansätze zum Aufbau neuer sozialer Netze für das ›digitale Proletariat‹ inzwischen beträchtlichen Zulauf. Aber auch bei den erfolgreicheren, hochmobilen IT-Spezialisten etwa im Silicon Valley, wo derzeit die durchschnittliche Beschäftigungsdauer nur noch knapp zwei Jahre und die jährliche Wechselrate je nach Industriezweig zwischen 30 und 50 Prozent beträgt, macht sich Nachdenklichkeit breit (siehe: ›Der Goldrausch ist vorbei?‹ in cf 10/2000 ab Seite 4).

Selbstredend, dass im Zuge zunehmender Internationalisierung von Arbeitsmärkten auch bestimmte klassische Gewerkschaftsaufgaben – wie etwa die weltweite Durchsetzung sozialer Mindeststandards – immer bedeutsamer werden und schon allein deshalb alle Spekulationen über ein baldiges Ende von Gewerkschaften verfrüht sind.

Offen allerdings ist, ob die traditionsreichen Organisationen des Industriezeitalters schließlich doch genügend Wandlungsfähigkeit entwickeln, um den Herausforderun-

gen der neuen Arbeitswelt beizeiten mit angemessenen Konzepten begegnen zu können oder ob stattdessen neue Organisationen, die mit weniger Ballast – aber auch mit weniger Durchsetzungsmacht ausgestattet – das noch weitgehend unerschlossene Terrain der Informations-Ökonomie erobern.

Fest steht: Menschen, die in neuen Formen arbeiten, entwickeln neuen Bedarf an Sachwaltern und Ratgebern. Denn in der Informationsgesellschaft entsteht nicht weniger, sondern *anderer* Bedarf an sozialer Sicherung, an Kommunikation und sozialer ›Heimat‹. Institutionen, die ›Gemeinschaft‹ bilden, soziale Nähe ermöglichen, Identität stiften und sich um sozialen Ausgleich kümmern, werden in einer vielfältig zersplitterten Gesellschaft vermutlich wachsende Bedeutung erhalten. In diesem Sinne könnten Gewerkschaften künftig verstärkt als Dialog-Plattformen agieren, in denen nicht nur die ›klassischen‹ abhängig Beschäftigten ein Forum finden, sondern alle – die Erwerbstätigen ebenso wie die Arbeitsuchenden. Zeitgemäße Vorbilder finden sich heute in elektronischen Netzwerken, in denen Menschen oft weltweit die unterschiedlichsten Themen diskutieren, sich Meinungen bilden, Erfahrungen austauschen, einander Ratschläge geben und gemeinsam Ideen entwickeln.

In der hochgradig zersplitterten, vielfältigen Arbeitswelt der Zukunft sind weniger großflächig wirksame Regelungen und stattdessen mehr flexible, stärker die individuellen Bedürfnisse des einzelnen Mitglieds berücksichtigende Dienstleistungen gefordert. Neue Unternehmensmodelle, neue Arbeits- und Kommunikationsformen eröffnen neue, zum Teil sogar deutlich bessere Durchsetzungsbedingungen für soziale Forderungen an die Gestaltung von Arbeit und Einkommen. Denn sicherlich wird mit der ›Neuen Ökonomie‹ nicht die alte Notwendigkeit zu politischer Orientierung und Organisation überflüssig. Die Informations- und Dienstleistungsgesellschaft trägt keineswegs nur die Züge eines goldenen Zeitalters, wie es einer der Schöpfer dieses Begriffs, Jean Fourastié, 1954 in seiner berühmten Schrift: ›Die große Hoffnung des 20 Jahrhunderts‹ prophezeite. Im Gegenteil: Es spricht sehr viel für die Annahme, dass mit dem Strukturwandel die Ungleichheiten in der Welt, die Gegensätze zwischen Arm und Reich, noch dramatisch zunehmen werden. Auch in Zukunft brauchen viele Menschen Unterstützung und Organisationen – aber morgen eben andere als gestern.

---

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

---

<sup>9</sup>... Stephen A. Herzenberg u.a.: New Unions for a New Economy, in: The Democrat, 3/4 1998, Seite 8 – 12





Leser-Reaktion erbeten!

### Serie ›New Economy‹ – eine Bitte und ein Nachtrag ...

Die Veröffentlichung dieser Artikelserie mit ihren jeweils sehr langen und auch nicht immer einfach zu lesenden Texten war für die cf-Redaktion auch ein Experiment. Gemeinhin gilt ja in der Zeitschriften-Branche die Erkenntnis als gesichert, dass immer weniger Menschen sich die Zeit nehmen mögen, intensiv und mit Ausdauer in ein Thema einzusteigen. Redaktion und Autor mögen das so nicht recht glauben und haben deshalb auch den Mut zu diesem Experiment gehabt. Helfen würde es uns nun, von möglichst vielen unserer Leserinnen und Lesern eine kurze Rückmeldung zu erhalten, wie (und ob überhaupt) die ›New-Economy‹-Serie bei ihnen ›angekommen‹ ist. Am schnellsten und einfachsten geht das natürlich mit der elektronischen Post:

**CompFach@t-online.de**

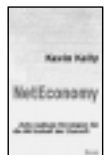
Aber auch per Fax oder mit der ›alten‹ Post geht es natürlich:

**Computer-Fachwissen  
Feldstraße 16  
24626 Kleinkummerfeld  
Telefax 04393/97679**

Und wem das von Ulrich Klotz Gebotene noch nicht genug ›Stoff‹ geliefert hat, für den gibt es jetzt noch ...

### Ausgewählte Tipps zum Weiterlesen

Unter der Flut von Büchern, die in den letzten Jahren zum Themenkomplex ›Zukunft von Ökonomie, Arbeit und Gesellschaft im Internet-Zeitalter‹ erschienen sind, verdienen die nachfolgend genannten Titel besondere Beachtung:



Kevin Kelly: NetEconomy / Zehn radikale Strategien für die Wirtschaft der Zukunft; Econ 1998 (der Autor ist Chef des Kult-Magazins ›Wired‹ und gilt als einer der scharfsinnigsten und kreativsten Beobachter der New Economy)



Stan Davis, Christopher Meyer: Das Prinzip Unschärfe / Managen in Echtzeit / Neue Spielregeln, neue Märkte, neue Chancen in einer vernetzten Welt; Gabler 1998 (ein von erfahrenen Beratern mit vielen Beispielen gespickter Einblick in die Wirtschaft der Zukunft, Rezension in cf 11/1998, Seite 17 – 18)



Larry Downes, Chunka Mui: Auf der Suche nach der Killer-Applikation / Mit digitalen Strategien neue Märkte erobern; Campus 1999 (ein ebenfalls mit zahlreichen Beispielen versehener Wegweiser für alle, die die digitale Welt verstehen und in ihr überleben wollen)



Axel Zerdick, Arnold Picot u. a.: Die Internet-Ökonomie / Strategien für die digitale Wirtschaft; Springer 1999 (ein besonders faktenreicher Überblick, mit zahlreichen Tabellen auch als Nachschlagewerk geeignet)



Marshall McLuhan: Die magischen Kanäle – Understanding Media; Verlag der Kunst, Dresden 1994 (die ›New York Times‹ bezeichnete McLuhan als »wichtigsten Denker seit Newton, Darwin, Freud und Einstein«; Neuausgabe des 1964 zuerst erschienenen Klassikers, der auf unvergleichliche Weise den Blick für Veränderungen schärft)



Philip Evans, Thomas S. Wurster: Web Att@ck / Strategien für die Internet-Revolution; Hanser 2000 (ein US-Bestseller, in dem sehr anschaulich erläutert wird, wie die zunehmende Trennung von Güter- und Informations-Ökonomie zur Auflösung und Neukombination bestehender Geschäftsmodelle führt)



Michael Dertouzos: What Will Be / Die Zukunft des Informationszeitalters; Springer 1999 (ein facettenreicher Blick in die Zukunft der Informationstechnik von einem der führenden Köpfe dieses Bereichs)



Ray Kurzweil: Homo S@piens / Leben im 21. Jahrhundert – was bleibt vom Menschen? Kiepenheuer & Witsch 1999 (provokante Visionen eines Computer-Pioniers)



Jeremy Rifkin: Access / Das Verschwinden des Eigentums; Campus 2000 (die kritischen Einsichten der professionellen ›Kassandra‹ [FAZ] zeichnen das bedrohliche Bild eines Hyperkapitalismus, in dem alle Lebensbereiche kommerzialisiert werden)



Esther Dyson: Release 2.0 / Die Internet-Gesellschaft / Spielregeln für unsere digitale Zukunft; Droemer Knauer 1997 (die ›First Lady des Internet‹ [New York Times] reflektiert auf engagierte und leicht verständliche Weise gesellschaftliche Folgen dieser Technologie)



Steven Johnson: Interface Culture / Wie neue Technologien Kreativität und Kommunikation verändern; Klett-Cotta 1999 (eine kritische Darstellung moderner Computer-Technik und ihrer kulturellen Folgen)



Rick Levine, Christopher Locke, Doc Searls, David Weinberger: Das Cluetrain Manifest / 95 Thesen für die neue Unternehmenskultur im digitalen Zeitalter; Econ 2000 (›eine mit amerikanischer Leichtigkeit in die Welt gesetzte Aufforderung, die Ordnung der Neuen Welt nicht jenen zu überlassen, die schon die alte verbockt haben‹ [brand eins])



Leif Edvinsson, Gisela Brünig: Aktivposten Wissenskapital / Unsichtbare Werte bilanzierbar machen; Gabler 2000 (hier wird aufgezeigt, weshalb unsere im Kern 500 Jahre alten Buchhaltung- und Bilanzierungssysteme ungeeignet sind, um in der heutigen Wirtschaft vernünftige Entscheidungen zu treffen; es wird der Versuch unternommen, die ›ungreifbaren‹ Erfolgsfaktoren und den Wissensträger und ›Werttreiber‹ Mensch nicht mehr als Kostenfaktor sondern als Potenzial zu bewerten – die Ansätze sind noch unfertig, könnten aber langfristig zu Veränderungen führen, bei denen in den Unternehmen fast nichts mehr beim Alten bleibt)



Reinhard K. Sprenger: Aufstand des Individuums / Warum wir Führung komplett neu denken müssen; Campus 2000 (der erfolgreiche Berater und Sachbuchautor entlarvt die Rhetorik der modernen Unternehmensführung als Lippenbekenntnisse – ein brillantes, wie gewohnt leicht lesbares Plädoyer für eine menschlichere Arbeitswelt, das Managern und Beratern in unmissverständlicher Weise den Spiegel vorhält)



Peter F. Drucker: Management im 21. Jahrhundert; Econ 1999 (das jüngste Werk des neunzigjährigen Großmeisters unter den Management-Gurus; besonders scharfsinnige Kritik eines auf Profitmaximierung verengten Verständnisses von Management)



Charles Handy: Die Fortschrittsfalle / Der Zukunft neuen Sinn geben; Gabler 1995 (eines der nachdenklichsten Bücher über die Zukunft von Arbeit und Organisationen)

