

Enterprise 2.0

Jörg Eberspächer • Stefan Holtel
Herausgeber

Enterprise 2.0

Unternehmen zwischen Hierarchie und
Selbstorganisation

 Springer

Herausgeber

Prof. Dr. Jörg Eberspächer
TU München
LS Kommunikationsnetze
Arcisstr. 21
80290 München
Deutschland
joerg.eberspaecher@tum.de

Stefan Holtel
Vodafone Group Services GmbH
Chiemgaustr. 116
81549 München
Deutschland
stefan.holtel@vodafone.com

ISBN 978-3-642-14150-8 e-ISBN 978-3-642-14151-5
DOI 10.1007/978-3-642-14151-5
Springer Heidelberg Dordrecht London New York

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

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2010

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Einbandentwurf: WMXDesign GmbH, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem Papier

Springer ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media (www.springer.com)

Vorwort

Viele soziale und politische Interessengruppen sind inzwischen im World Wide Web für und mit ihren Mitgliedern vertreten. Facebook zählt weltweit bereits über 400 Mio. Mitglieder, Google hält in Deutschland einen Marktanteil von über 90%, Wikipedia hat sich als akzeptiertes Nachschlagewerk etabliert. Mit dem Siegeszug von intelligenten Telefonen wie dem Apple iPhone und dem Erscheinen neuartiger Interaktionsmuster durch das Apple iPad wird das mobile und aus jeder Situation heraus nutzbare Internet plötzlich intuitiv und offensichtlich.

Nun erreichen diese Phänomene auch klassische Unternehmen. Unter dem Begriff „Enterprise 2.0“ entstehen bisher unbekannte Dynamiken in speziell wirtschaftlichen Kontexten. Sie stellen Unternehmen auf die Probe – nicht nur in technischer Hinsicht. Auf ältere Mitarbeiter treffen die so genannten „Digital Natives“. Sie sind ab ca. 1980 geboren und mit den Werkzeugen des Web 2.0 aufgewachsen, kommunizieren über SMS und Twitter und kollaborieren über Blogs und Wikis. Diese Jahrgangskohorten treffen auf in den Unternehmen bereits residierende „Digital Immigrants“. Es prallen zwei Welten aufeinander, die die Spielregeln des Miteinanders verändern und neue Abstimmungen erfordern.

Der MÜNCHNER KREIS hat dies zum Anlass genommen, die mit dem Begriff „Enterprise 2.0“ verbundenen Perspektiven zu beleuchten, neue Aspekte zu erkennen sowie andere zu relativieren und mit den Teilnehmern zu diskutieren.

- Was unterscheidet „Digitale Eingeborene“ von „Digitalen Immigranten“?
- Welche Herausforderungen erwachsen aus der Koexistenz beider Mitarbeiter-typen?
- Wie sollen Unternehmen die Herausforderung erfolgreich meistern?

Die Fachkonferenz des MÜNCHNER KREIS suchte Antworten auf diese und weitere Fragen. Vortragende aus Wirtschaft und Wissenschaft identifizierten zu Grunde liegende Phänomene, erläuterten Chancen und Risiken und präsentierten in Fallstudien erfolgreiche Transformationen zum Enterprise 2.0.

Im vorliegenden Band sind alle Vorträge und die durchgesehene Mitschrift der Podiumsdiskussionen enthalten, ergänzt um einen einführenden Beitrag von Ulrich Klotz. Allen Referenten und Diskussionsleitern sowie all denen, die zum Gelingen der Konferenz und zur Erstellung dieses Buches beigetragen haben, gilt unser Dank.

Inhalt

- 1 Schöne neue Arbeitswelt 2.0?** **1**
Ulrich Klotz, IG Metall, Frankfurt
- 2 Der Enterprise 2.0-Readiness Check, ein Konferenz-Hashtag und „Von Worten zu Wolken“** **17**
Stefan Holtel, Vodafone Group R&D, München
Dr. Wilhelm Buhse, double YUU, Hamburg
Frank Fischer, Microsoft Deutschland GmbH, München
- 3 Enterprise 2.0: How Business is transforming in the 21st Century** **21**
Dion Hinchcliffe, Hinchcliffe Consulting, Alexandria, USA
- 4 Was macht uns zu Digital Natives?** **47**
Martin Rohrmann, Alcatel-Lucent Deutschland AG, Stuttgart
- 5 Enterprise 2.0: Das Wissen der Mitarbeiter mobilisieren Wissensmanagement als Vernetzungs- und Kommunikationsaufgabe** **53**
Dr. Josephine Hofmann, Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation, Stuttgart
- 6 Podiumsinterview: Wie unterscheiden sich Digitale Eingeborene von Digitalen Immigranten?** **63**
Moderation:
Stefan Holtel, Vodafone Group R&D, München
Teilnehmer:
Ludwig Paßen, Generali Deutschland Informatik Services GmbH, Aachen,
(„Digitaler Immigrant“)
Cedric May, Generation Y, Osterrönnfeld („Digitaler Eingeborener“)
- 7 Enterprise 2.0 – Chance oder Risiko? Warum Enterprise 2.0 gerade für KMU eine strategische Chance ist** **75**
Dr. Sabine Pfeiffer, Institut für sozialwissenschaftliche Forschung, München

8	Enterprise 2.0 und Recht – Risiken vermeiden und Chancen nutzen	95
	Dr. Carsten Ulbricht, Rechtsanwalt Kanzlei Diem & Partner, Stuttgart	
9	Selbstorganisation oder Anarchie? Erfahrungen zu Enterprise 2.0	115
	David S. Faller, IBM Software Group, Böblingen	
10	Die gläserne Firma: Offenes Wiki und die Folgen	131
	Frank Roebers, SYNAXON AG, Bielefeld	
11	Mitarbeiterblogs als Baustein eines zeitgemäßen Wissensmanagements	139
	Karsten Ehms, Siemens AG, München	
12	Twitter als Werkzeug in der Unternehmenskommunikation	157
	Carmen Hillebrand, Vodafone Deutschland, Düsseldorf	
13	Kommunikation und Leadership: Erfolgserprobte Einführungsszenarien für Enterprise 2.0	167
	Dr. Willms Buhse, doubleYUU, Hamburg	
14	Podiumsdiskussion: Unternehmen zwischen Hierarchie und Selbstorganisation. Was fördert und was fordert die Kultur des Enterprise 2.0?	185
	<u>Moderation:</u> Prof. Dr. Thomas Hess, Ludwig-Maximilians-Universität, München	
	<u>Teilnehmer:</u> Dr. Willms Buhse, doubleYUU, Hamburg David S. Faller, IBM Research & Development, Böblingen Ulrich Klotz, IG Metall, Frankfurt Dr. Sabine Pfeiffer, Institut für sozialwissenschaftliche Forschung, München Frank Roebers, Synaxon AG, Bielefeld	
	Anhang	211
	Liste der Referenten und Moderatoren	

1 Schöne neue Arbeitswelt 2.0?

Ulrich Klotz
IG Metall, Frankfurt

Die Menschheit verlässt eine Sackgasse der Zivilisationsentwicklung: eine Gesellschaft, in der Menschen häufig nur wie Maschinenteile eingesetzt und oftmals kaum besser behandelt wurden. Eine Schlüsselrolle bei dem fundamentalen Wandel spielt das größte Kooperationsprojekt, das es jemals gab: das Internet. Aufgrund seiner Fähigkeit, die Beiträge vieler Menschen ohne die lähmenden Nebenwirkungen von Hierarchie und Bürokratie zu koordinieren, ermöglicht das Internet vollkommen neuartige Unternehmensmodelle, Wertschöpfungsprozesse und Arbeitsformen. Aktuell kristallisieren sich in Abertausenden von Open-Source-Projekten neue Formen der Zusammenarbeit heraus, die als strukturbildende Leitideen langfristig nicht nur zu einer neuen Definition von Arbeit führen, sondern die Gesellschaft insgesamt grundlegend umkrempleln werden.

Mit der Versionsnummer „2.0“ wird bei Computerprogrammen gewöhnlich ein größerer Entwicklungssprung signalisiert – alles soll viel besser funktionieren als bei der meist noch ziemlich fehlerhaften ersten Version. Ähnlich wie so manch genervter Softwareanwender hat sich wohl auch der eine oder andere Arbeitnehmer schon einmal ein „Unternehmen 2.0“ gewünscht – also einen echten Neuanfang anstatt ständiger Flickschusterei.

Inzwischen legen Journalisten noch eins drauf: „Unternehmen 3.0“ titelte vor einiger Zeit die Zeitschrift *Markt und Mittelstand*. Dabei wird klar: Solche Bezeichnungen sind auch Modevokabeln, die oft ähnlich rasch verschwinden wie sie kamen. Auch im vergangenen Jahrzehnt gab es vielfältige Versuche, aktuelle Entwicklungen in Wirtschaft und Gesellschaft auf den Begriff zu bringen: „New Economy“, „Digitale Wirtschaft“, „Internetökonomie“, „Economy 2.0“, „Informationsgesellschaft“ – so lauten einige Buch- und Zeitschriftentitel aus jener Zeit. All dies sind Versuche, einen Umbruch zu umschreiben, der nicht leicht zu erfassen ist, weil wir selbst mittendrin stecken. Denn mögen auch die Schlagworte kommen und gehen – das Phänomen, das sie bezeichnen, ist ein unaufhaltsamer Umwälzungsprozess, der nach und nach alle Bereiche der Gesellschaft erfasst.

Don Tapscott formuliert es in dem Buch „Enterprise 2.0“ so: „Wir stehen an einem historischen Wendepunkt der Geschäftswelt, an der Schwelle zu dramatischen Veränderungen der Organisation, Innovation und Wertschöpfung von Unternehmen.“¹

¹ Don Tapscott: Mit Enterprise 2.0 gewinnen, in: Willms Buhse und Sören Stamer (Hrsg.): Enterprise 2.0: Die Kunst loszulassen, Berlin 2008, S. 123-148.

Der mit treffsicheren Prognosen zu den Auswirkungen des Computers bekannt gewordene kanadische Erfolgsautor ist nicht der einzige, der große Worte wählt. Beim Soziologen Dirk Baecker klingt es ähnlich: „Wir haben es mit nichts Geringerem zu tun als mit der Vermutung, dass die Einführung des Computers für die Gesellschaft ebenso dramatische Folgen hat wie zuvor nur die Einführung der Sprache, der Schrift und des Buchdrucks.“²

Beide beziehen sich auf den Pionier der modernen Managementlehre, Peter F. Drucker. Die Gesellschaft, die auf die Einführung des Computers zu reagieren beginnt, hat Drucker einmal die „nächste Gesellschaft“ genannt, weil diese sich in allen Formen, Institutionen und Theorien von ihren Vorläufern unterscheiden wird. Schon im Jahr 1959 prägte Drucker die Begriffe „Wissensarbeit“ und „Wissensgesellschaft“, weil er erkannt hatte, dass mit der Ausbreitung von Computern fast alle Arbeiten intellektuell anspruchsvoller werden und dass Wissen(sarbeit) eine vollkommen andere Art von Management erfordert als die industrielle Handarbeit.

Wozu Unternehmen?

Um radikale Umbrüche zu erkennen, hilft es, radikale Fragen zu stellen. Zum Beispiel: „Wozu gibt es überhaupt Unternehmen?“ Man kann auf ganz unterschiedliche Weise Produkte erzeugen und damit Profit erzielen. Beispielsweise kann man sämtliche zur Herstellung und zum Verkauf eines Produkts benötigten Komponenten und Dienstleistungen ausschreiben oder auf dem Markt zusammensuchen und so koordinieren, dass am Ende die gewünschte Wertschöpfung erzielt wird. Das andere Extrem wäre der Versuch, in der eigenen Firma alles selbst zu machen. Ein prominentes Beispiel hierfür lieferte Henry Ford, der von eigenen Kraftwerken über Stahlwerke, Glasfabriken, Schiffsreedereien bis hin zu Ford-Kautschukplantagen den gesamten Wertschöpfungsprozess der Automobilproduktion in seine Hand bringen wollte – und bei diesem Versuch ziemlich viel Geld verlor.

In der Praxis pendeln Unternehmen zwischen diesen beiden Extremen. Unter welchen Bedingungen es für sie sinnvoll ist, Aufgaben selbst zu lösen und wann es mehr bringt, dies dem Markt zu überlassen, ist eine Frage des Aufwands. Fachbegrifflich: Es ist eine Frage der Transaktionskosten, mit denen ermittelt wird, wie aufwändig es ist, passende Mitarbeiter (oder alternativ: Lieferanten) zu suchen und zu koordinieren.

Das Entscheidende ist nun, dass mit Computern und besonders mit dem Internet diese Transaktionskosten dramatisch sinken. Mehr und mehr verschieben sich damit die Bedingungen zugunsten von Marktlösungen. Mit der passenden Software wird es möglich, komplexe Aufgaben in viele Teilaufgaben zu zerlegen und die Lösungen

² Dirk Baecker: Studien zur nächsten Gesellschaft, Frankfurt, 2007, S. 7.

hinterher zusammenzuführen. Dieser Trend zu neuen Formen der Arbeitsteilung bis hin zum „Virtuellen Unternehmen“ ist seit der Einführung des Computers verstärkt zu beobachten – „Outsourcing“, „Offshoring“ und ganz allgemein „die Globalisierung“ sind nur einige der Folgen sinkender Transaktionskosten.

„Web 2.0“ – der Anfang des „Inter-Net“.

Nun kommt eine Entwicklung hinzu, für die im Jahr 2002 das Schlagwort „Web 2.0“ geprägt wurde: Als „Social Software“ ermöglichen es Computerprogramme mittlerweile auch dem gewöhnlichen Computerbenutzer, sich im Internet als „Sprecher“ zu betätigen und mit anderen Menschen „inter-aktiv“ in Beziehung zu treten – so wie es Bertolt Brecht in seiner „Radiotheorie“ formulierte:

„Der Rundfunk wäre der denkbar großartigste Kommunikationsapparat des öffentlichen Lebens, ein ungeheures Kanalsystem, das heißt, er wäre es, wenn er es verstünde, nicht nur auszusenden, sondern auch zu empfangen, also den Zuhörer nicht nur hören, sondern auch sprechen zu machen und ihn nicht zu isolieren, sondern ihn in Beziehung zu setzen.“

Vermutlich würde Brecht heute staunen, mit welcher bisher nie gekannten Dynamik sich das heutige Kanalsystem „Web 2.0“ entwickelt, in dem Menschen nicht nur per Sprache, sondern auch über Texte, Musik, Bilder, Videos, Software und ganz neuartige Darstellungsformen weltweit miteinander Wissen austauschen und ihre Gefühle mitteilen. Die zahlreichen neuen Mitmach-Plattformen wie „MySpace“, „Facebook“, „YouTube“, „StudiVZ“ oder „Flickr“ ziehen mitunter binnen weniger Tage mehr neue (und durchaus aktive) Mitglieder an, als viele Parteien oder Gewerkschaften überhaupt haben. Offensichtlich gehen wir in eine Ära, die auch dadurch gekennzeichnet ist, dass vielerorts Menschen mehr und mehr mitmachen wollen und können, wie es beispielsweise auch die erfolgreiche Nutzung des Internet durch „Präsident 2.0“ Obama (FAZ, 20.1.2009) zeigt.

Erst mit der Möglichkeit, wirklich inter-aktiv zu sein, verdient das „Inter-Net“ seinen Namen und lässt ahnen, was noch kommen mag. Die bislang vorwiegend passiv genutzten Formen des World-Wide-Web waren lediglich Umformungen altbekannter Massenmedien wie Zeitung, Buch, Rundfunk und Fernsehen plus Briefverkehr und Telefon via Computer. Das war zu allen Zeiten so: Neue Medien wurden anfänglich stets ähnlich genutzt wie ihre Vorgänger; erst allmählich bildeten sich eigene und vollkommen neue Formen heraus. Dieser Prozess wird durch eine Entwicklung beschleunigt, mit der sich die kalifornischen Computerpioniere von Apple gerade anschicken, die Welt ein drittes Mal zu verändern: Nachdem der „Macintosh“ den Umgang mit Computern und der „iPod“ den Umgang mit Hörbarem revolutioniert haben, erhält nun mit dem „iPhone“ und dem „iPad“ die Internet-Nutzung eine neue Gestalt. Damit ist der Zeitpunkt nicht mehr fern, wo ein beträchtlicher Teil der

Menschheit nicht mehr extra „ins Internet gehen“ wird, sondern zu jeder Zeit, an jedem Ort mit ungezählt vielen anderen Menschen und Gegenständen in Echtzeit interaktiv in Beziehung treten kann. Es ist noch nicht lange her, da brauchte man Verlage, Druckereien, Fotolabors, Studios, Schallplattenpressen, Filmproduzenten, Radiostationen, Fernsehsender sowie viel Geld und Geduld, wenn man mit seinen Gedanken oder mit anderen Werken die ganze Welt beglücken wollte. Im Zeitalter des allgegenwärtigen Internet genügt dazu ein Gerät, das in die Hemdtasche passt.

Welche Wirkungen die damit verbundene Wissens- und Kommunikationsexplosion haben wird, lässt sich heute noch nicht erahnen. „Die Bedeutung des Computers ist erst dann zu verstehen, wenn man seine Einführung mit der Einführung der Schrift vor 3.000 Jahren und des Buchdrucks vor 500 Jahren vergleicht. Jedes Mal hat sich die Form der Gesellschaft tief greifend verändert. Und jedes Mal hat man erst Jahrhunderte später begriffen, was sich abgespielt hat.“³ Jedes neue Kommunikationsmedium stellt mehr Möglichkeiten der Kommunikation bereit, als die Gesellschaft zunächst bewältigen kann. Erst im Verlauf der Zeit entwickeln sich neue Kulturformen, um das Mögliche auf das Bearbeitbare zu reduzieren – das ist dann eine neue Gesellschaft, über die an dieser Stelle nicht weiter spekuliert werden soll.

Open-Source – Kern der Internet-Revolution

Hingegen lässt sich über die Wirkung von „Web 2.0“ auf Unternehmen schon heute einiges sagen, da es einen Bereich gibt, in dem Computernutzer schon seit rund 40 Jahren in „Mitmach-Netzen“ aktiv sind: die Software-Entwicklung. In seinem Aufsatz: „Offene Geheimnisse – Die Ausbildung der Open-Source-Praxis im 20. Jahrhundert“ skizziert Gundolf S. Freyermuth, wie technisch begeisterte Bastler gegen den Widerstand der monopolistischen Telekommunikations-Konzerne in den sechziger Jahren die Grundlagen digitaler Vernetzung schufen, genauso wie es Anfang der siebziger Jahre mehr am Gebrauchs- als am Tauschwert interessierte Bastler aus der US-Gegenkultur waren, die gegen das hinhaltende Desinteresse der damaligen Computerkonzerne die ersten PCs konstruierten⁴. Der weitaus größte Teil der technischen Grundlagen des heutigen Internet entstand in solchen auf freiwilliger Mitarbeit basierenden Strukturen, für die erst im Jahr 1997 der Begriff „Open-Source“ gefunden wurde.

Dass solche auf freiwilligem Engagement basierenden Kooperationen weltweit verstreuter Menschen in der Lage sind, auch die komplexesten Produkte auf Weltklasse-Niveau herzustellen, zeigen die Erfolge von Linux, Apache, Firefox, Wikipedia und vielen anderen, die oft schon nach kurzer Zeit ihren kommerziellen

³ Dirk Baecker, a.a.O., S. 14.

⁴ John Markoff: What the Dormouse Said: How the Sixties Counterculture Shaped the Personal Computer Industry, New York, 2005

Konkurrenten überlegen sind. Sourceforge, die Internet-Plattform für Open-Source-Programme, verzeichnet inzwischen mehr als 100.000 solcher Projekte. Bei Open-Source geht es aber nicht nur um Software, sondern vor allem um ein soziales Phänomen. Denn zweierlei wird hier praktisch bewiesen: *Erstens*: Wenn die Transaktionskosten niedrig genug sind, geht es auch ohne Firma. Und *zweitens*: Es geht ohne Firma oft sogar viel besser. Die interessante Frage lautet: Was bringt unzählige Menschen dazu, ungezählte Tage und Nächte, ja oftmals sogar viele Jahre freiwillig höchst anspruchsvolle aber unbezahlte Arbeit mit oft großer Begeisterung in solche Projekte einzubringen? Warum tun Menschen so etwas?

Zunächst eine kurze Antwort: Weil in Open-Source-Gemeinschaften Wertschöpfung auf Wertschätzung basiert. Hier gehen Wissensarbeiter so miteinander um, wie es Peter F. Drucker zeitlebens propagiert hat. Dabei entsteht Motivation aus Identifikation und eine Kultur, die in vieler Hinsicht das Gegenteil des von Frederick W. Taylor und Nachfolgern geprägten Industrialismus darstellt. Das von Taylor um 1900 begründete Verfahren der „wissenschaftlichen Betriebsführung“ hatte den Menschen nicht länger als eigenständig Handelnden begriffen, sondern als Teil der industriellen Maschinerie. Indem dieser „Taylorismus“ den menschlichen Körper zum Anhängsel der Maschine machte und erwachsene Bürger mittels Anweisungen und Beaufsichtigung systematisch entmündigte, steigerte er die mechanische Effizienz – und vernichtete Motivation und Kreativität.

Heute hingegen sind die meisten Menschen Wissensarbeiter, weil die durch die Informationstechnik ausgelöste Wissensexplosion nur durch zunehmende Spezialisierung zu bewältigen ist – ganz im Sinne der Definition von Peter F. Drucker: „Ein Wissensarbeiter ist jemand, der mehr über seine Tätigkeit weiß als jeder andere in der Organisation.“ Wissensarbeiter sind also nicht etwa zwangsläufig Wissenschaftler, sondern wir finden sie heute überall: der Arbeiter in der Produktion, der Fertigungsprobleme selbständig analysiert und löst, der Wartungstechniker, der seinen Arbeitstag selbst plant, oder der Lagerverwalter, der die Leistungsfähigkeit von Lieferanten bewertet – sie sind allesamt zumindest teilweise Wissensarbeiter.

Das Jahrhundert-Dilemma

Wissensarbeiter brauchen Organisationen, in denen sie ihr Know-how optimal mit den Kenntnissen anderer Spezialisten verbinden und zu neuem Wissen umsetzen können. Dafür sind hierarchische Organisationen jedoch denkbar ungeeignet, weil Wissen nicht hierarchisch strukturiert, sondern immer nur situationsabhängig entweder relevant oder irrelevant ist. Ein Beispiel: Herzchirurgen haben zwar einen höheren sozialen Status als etwa Logopäden und werden auch besser bezahlt, doch wenn es um die Rehabilitation eines Schlaganfallpatienten geht, ist das Wissen des Logopäden dem des Chirurgen weit überlegen. Organisationen für Wissensarbeit müssen diesem Sachverhalt Rechnung tragen, etwa in Form einer „Adhocratie“

(Alvin Toffler): Darunter versteht man Netzwerke, die situationsabhängig den Trägern des jeweils benötigten Wissens zeitweilige Entscheidungs- und Koordinationsbefugnis geben.

Hier entsteht das große Dilemma, das für unsere Zeit des Übergangs von der Industrie- zur Wissensgesellschaft kennzeichnend ist: Heute arbeiten solche Wissensarbeiter fast überall, aber meist in Organisationen, die noch immer von Taylors Konzepten geprägt sind. Fast jeder kennt das: Man hat es mit Vorgesetzten zu tun, die über Dinge entscheiden, von denen sie in der Regel weit weniger verstehen als man selbst, die aber – weil sie nun einmal dieses Amt innehaben – meinen, sagen zu müssen, „wo es lang geht“.

Die Folgen sind bekannt: Frust und Demotivation bis hin zur inneren Kündigung. Besonders krasse Formen dieses Dilemmas findet man überall dort, wo es an Wettbewerb mangelt, also etwa in Behörden, in top-down geführten Funktionsbürokratien und natürlich in zentralistischen Plansystemen vom Typ DDR. Aber auch in unseren Firmen erhobene Umfragen zum Arbeitsklima sprechen Bände: Rund zwei Drittel aller Beschäftigten würden wegen dieses Dilemmas sofort die Stelle wechseln, wenn die Situation anderswo besser wäre. Diese anachronistischen Zustände haben in der Wirtschaft alljährlich Verluste im dreistelligen Milliardenbereich zur Folge – die seelischen und gesundheitlichen Folgen noch nicht einmal eingerechnet.

Die klassisch-hierarchischen Planstellensysteme versagen unter den Bedingungen von Wissensarbeit zwangsläufig, nicht zuletzt, weil in solchen Strukturen vielfach Opportunismus als Qualifikationsersatz und Karrierevehikel dient. Da außerdem durch die Einflüsse der Machtbeziehungen die Kommunikation meist nur stark verzerrt stattfindet („Management by Potemkin“), gehen hier vor allem die oberen Etagen mehr und mehr selbst geschaffenen Scheinwelten auf den Leim und die Spitzen verlieren allmählich den Kontakt zur Realität. Letztlich werden solche Organisationen früher oder später Opfer ihrer eigenen Strukturen – Nixdorf, AEG, Grundig, Borgward, Coop aber auch die DDR sind typische Beispiele für solche Entwicklungen. Der Managementkritiker Niels Pfläging spitzt das Kernproblem zu: „Von Nordkorea einmal abgesehen ist Management die letzte Bastion der Planwirtschaft. Es ist im Herzen sowjetisch, ein Relikt aus dem Werkzeugkasten des Industriezeitalters.“⁵

Ganz anders verläuft die Arbeit in Open-Source-Zusammenhängen, die auf „Peer-Produktion“ basieren; es gibt keine Hierarchie, sondern alle Beteiligten arbeiten selbstorganisiert als „Peers“ (Ebenbürtige) auf Augenhöhe miteinander. Die zweite Grundlage ist Offenheit: Während traditionell bürokratische Strukturen auf ängstlich gehütetem Herrschaftswissen basieren und Misstrauen, Kontrolle und Schön-

⁵ Niels Pfläging, Im Herzen sowjetisch (Interview), changeX (Online-Magazin), 25.11.2009, http://www.changeX.de/Article/interview_pflaeging_management

färberei das Klima vergiften, existiert in Open-Source-Strukturen ein anderes Verständnis von geistigem Gemeineigentum. Das sagt schon der Name: Open Source bedeutet „offene Quelle“. Hier sind die Menschen motiviert und gerne bereit, ihr Wissen und ihre Ideen anderen oder einer Organisation zur Verfügung zu stellen, weil ihnen Vertrauen, Respekt, Anerkennung, Fairness und Toleranz entgegengebracht wird.

Für komplexe Koordinationsaufgaben brauchen natürlich auch Open-Source-Projekte Entscheidungsautorität. Führungsfunktionen gibt es hier aber meist nur vorübergehend und auf ein Thema oder Projekt beschränkt. Das Organisationsmodell ähnelt eher dem einer Jazzband, wo einfühlsame Führungswechsel ungeahnte Synergien wecken können. Entscheidungsautorität beruht auf vom Projektteam anerkannter Kommunikations- und Sachkompetenz und nicht auf „von oben“ verliehener formaler Autorität.

Jetzt spätestens wird verständlich, wieso Menschen im Netz vieles mit Begeisterung tun, aber „auf Arbeit“ mitunter ganz ähnliche Aufgaben nur mürrisch anpacken – es kommt eben darauf an, wie man miteinander umgeht. Und das wiederum ist auch eine Frage der Organisationsstruktur. Bürokratische Hierarchien, die auf Angst und Einschüchterung basieren und in denen sich formale Autorität vor allem in Statussymbolen und Titeln manifestiert, rufen heute bei den „Net-Kids“ nur noch Kopfschütteln hervor. Ob sich jemand „XY-Leiter“ nennt oder ein größeres Büro hat, interessiert im Internet niemanden. Dort zählt nur die Brillanz von Ideen und die tatsächliche Leistung – und das ist auch gut so.

Vom Outsourcing zum Crowd-Sourcing

Open-Source-ähnliche Arbeitsformen werden sich ausbreiten, weil mit der rasant wachsenden Wissensmenge vor allem der Umfang dessen zunimmt, was wir nicht wissen. In einer zunehmend komplexen Welt rationale Entscheidungen zu treffen, überfordert den Einzelnen mehr und mehr. Vielfach entscheiden wir „mit dem Bauch“ – und liegen damit oft richtiger. Denn die Menge der Informationen, die wir bewusst wahrnehmen und mit dem Verstand bewältigen können, ist etwa eine Million mal kleiner als die Menge, die wir gleichzeitig ständig unbewusst aufnehmen. Deshalb sind Entscheidungen, die wir „nach Gefühl“ – also per Intuition – treffen, oft viel besser als diejenigen, die wir durch langes Nachdenken erzielen.

Ganz ähnlich wie unsere Intuition wirken auch Netzwerke mit einer großen Anzahl von Menschen, weshalb sich inzwischen Begriffe wie „Schwarm-Intelligenz“ und „Crowd-Sourcing“ als Weiterentwicklung von „Outsourcing“ eingebürgert haben. Dank der niedrigen Transaktionskosten kann man heute per Internet die Weisheit der Vielen nutzen, wo der Verstand des Einzelnen nicht mehr weiterhilft.

Vor allem wenn es um das Thema Innovation geht, sind Open-Source-Strukturen der industriellen Planstellenorganisation haushoch überlegen. Den Grund dafür hat 1973 der Soziologe Mark Granovetter in seiner Arbeit: „Die Stärke schwacher Beziehungen“ beschrieben: Unternehmen, die sich auf Innovationen konzentrieren, tun meist sehr viel, um die Kommunikation unter Kollegen zu fördern. In den Brainstormings („Heute wollen wir mal kreativ sein!“) treffen sich dann aber meist Leute, die sich ohnehin ziemlich häufig begegnen, die also „starke Beziehungen“ haben (zum Beispiel weil sie zur selben Abteilung gehören).

Da in solchen Zusammenhängen aber die Denkmuster der Beteiligten im Lauf der Zeit immer ähnlicher werden, entstehen nur selten neue Ideen. Neues entsteht viel eher dort, wo die Beziehungen „schwach“ sind, das heißt, wo sich Unbekannte begegnen und dabei oft ganz unterschiedliche Denkmuster und Sichtweisen aufeinander treffen – wie es in den hochinnovativen Internet-Communities oder in Regionen mit großer Fluktuation (zum Beispiel im „Silicon Valley“) ständig passiert. Im Kleinen kennt es jeder aus dem Arbeitsalltag: Gute Ideen entstehen viel eher bei zufälligen Begegnungen in der Teeküche als in den wöchentlichen Abnick-Runden.

Inzwischen erkennen immer mehr Firmen, dass die „Intelligenz der Masse“ viele Leistungen schneller, besser und günstiger erbringen kann als etwa die eigene Unternehmenszentrale. Ein Beispiel für dieses Crowd-Sourcing lieferte erst jüngst der Autobauer Fiat: Für die Konzeption der Neuauflage des Klassikers Cinquecento (Fiat 500) boten die Italiener auf einer Internetseite mit dem „Concept Lab“ jedem Internet-Nutzer die Möglichkeit, am Design des Kleinwagens mitzuarbeiten. Nach wenigen Monaten, vielen Millionen Klicks und mehr als 250.000 Entwürfen hatte Fiat eine Vorstellung davon, wie sich potenzielle Käufer den neuen Cinquecento vorstellen. Das neue Auto ist erfolgreich und Fiat – früher oft als „Fehler In Allen Teilen“ verspottet – hat mittlerweile wieder ein positiveres Image als ein Unternehmen, das auf seine Kunden hört.

Solchen Beispielen werden andere folgen, nicht zuletzt weil sich durch die mit „Web 2.0“ gegebene Möglichkeit, Informationen epidemieartig zu verbreiten, auch Macht verlagert. Unternehmen, die sich auf Blogs, Wikis und ähnliche Instrumente einlassen, müssen sich darüber im Klaren sein, dass damit eine nie dagewesene Transparenz einzieht. Früher erzählte man frustrierende Erlebnisse beim Ummelden eines Telefonanschlusses nur seinen Freunden. Heute steht es im Internet. Damit entsteht für Unternehmen dieselbe soziale Kontrolle, die es früher in der dörflichen Nachbarschaft gab. Das Unternehmen wird „nackt“, wie es Don Tapscott in seinem Buch „The Naked Corporation“ nannte. Jeder Versuch mit „Verkleidungen“ (etwa durch Marketing) zu tricksen, wird künftig binnen kürzester Zeit auf die Urheber zurückfallen. Mit anderen Worten: Ob sie es wollen oder nicht, die Unternehmen werden sich ändern müssen.

Leitidee der nächsten Gesellschaft

Das „Enterprise 2.0“ wird also kommen. Vielleicht wird es schon bald nicht mehr so genannt werden, aber das grundlegende Prinzip wird sich durchsetzen – weil die alles umwälzende Macht des Internets auf seiner Fähigkeit beruht, die Beiträge vieler Menschen ohne die lähmenden Nebenwirkungen einer Hierarchie und Bürokratie zu koordinieren. „Zum ersten Mal seit dem Beginn des Industriezeitalters besteht die einzige Möglichkeit, ein zukunftstaugliches Unternehmen aufzubauen, darin, eine Organisation zu errichten, die auch menschenauglich ist“, bringt es Gary Hamel auf den Punkt.⁶ Und Gundolf Freyermuth schließt den großen Bogen: „Die Open-Source-Praxis bedeutet für die digitale Epoche, was die Praxis des Taylorismus beziehungsweise Fordismus der industriellen Epoche war – eine strukturbildende Leitidee, die ausgehend von der Arbeitsorganisation soziale Verhaltens- und Denkweisen prägt, ebenso die Organisation des zivilisatorischen Wissens sowie nicht zuletzt auch Kunst und Unterhaltung.“⁷ So wie einst die Taylorisierung von der Fabrikarbeit auf das gesamte Wirtschaftsleben, selbst auf vorindustrielle, auf künstlerische und auf wissenschaftliche Arbeit ausstrahlte, so werden die Formen „digitaler“ Wissensarbeit auf alle diese Bereiche rückwirken.

Zu allen Zeiten wurden Arbeit und Gesellschaft vor allem durch die jeweiligen Informations- und Kommunikationstechniken (IuK-Techniken) geprägt. Die IuK-Technik Gutenbergs war nicht nur die Mechanisierung einer Handarbeit (des Schreibens), sondern auch die Keimzelle der Industrialisierung, denn Druckerzeugnisse waren die ersten seriellen Massenprodukte. Doch verglichen mit den aufklärerischen Wirkungen dieser Technologie war dies nur ein Nebeneffekt.

Nunmehr trägt die digitale Informationstechnik dazu bei, dass zentrale Prinzipien des Industrialismus sich nach und nach selbst ad absurdum führen. Natürlich wird es auch in Zukunft Industrieprodukte geben, doch die Strukturen und Prozesse ihrer Entwicklung, Herstellung und Vermarktung wandeln sich radikal. Damit wird das, was wir „Arbeit“ nennen, nicht nur verändert, sondern allmählich neu definiert.

Die Wissensarbeiter verlassen eine Sackgasse der Zivilisationsentwicklung, in der Menschen oftmals nur wie Maschinenteile eingesetzt und mitunter kaum besser behandelt wurden. Wenn immer mehr Routinearbeiten an technische Systeme delegiert werden, zählt künftig vor allem das, was Menschen von Maschinen unterscheidet: Kreativität, Emotionen, Wissen, Erfahrung und vor allem die Fähigkeit, intelligent mit Unvorhersehbarem umzugehen. Doch diese Abkehr von industriellen Mustern und Werten ist vermutlich wiederum nur eine Nebenwirkung.

⁶ Gary Hamel: Das Ende des Managements, Berlin 2008, S. 363.

⁷ Gundolf Freyermuth: Offene Geheimnisse: Die Ausbildung der Open-Source-Praxis im 20. Jahrhundert, in: Bernd Lutterbeck (Hrsg.) Open Source Jahrbuch 2007, Berlin 2007, S. 17-57 (www.opensourcejahrbuch.de).

Denn nun entwickelt sich mit dem „elektronischen Buchdruck“ in Gestalt des Internet das größte Gemeinschaftsprojekt, das die Menschheit je auf die Beine gestellt hat. Nicht nur die „Wikipedianer“ verstehen sich heute als Teil des großen Projektes der Aufklärung. Schon heute stehen im Netz jedem Nutzer mehr Informationen kostenlos zur Verfügung, als sie die teuerste Bibliothek je bereithielt – und täglich kommen viele Millionen Seiten hinzu.

Dabei ist aber weniger die schiere Menge bedeutsam, als vielmehr die Tatsache, dass digitale Informationen nicht den Einschränkungen unterliegen, die für Produkte aus der Druckerpresse gelten. Bei maschinell vervielfältigten Werken liegt die Struktur (der Inhalt) fest, wenn der Autor und andere Autoritäten (Verleger, Herausgeber, Redakteur und so weiter) erst einmal entschieden haben, was gedruckt wird (und was nicht) und in welcher Anordnung die Symbole aufs Papier kommen. Da aber jeder Leser andere Vorkenntnisse, Fähigkeiten und Interessen hat, ist das Ergebnis dieser Filterung und Vorfertigung nur selten optimal, mitunter sogar schädlich. Diese technisch bedingten Einschränkungen des Mediums haben die Art und Weise, wie wir mit Informationen umgehen, also unser Denken und Weltbild, im Verlauf der Jahrhunderte viel stärker geprägt, als uns heute bewusst ist.

Per Computer hingegen können Symbole höchst variabel zur selben Zeit in ganz unterschiedlichen Anordnungen mit beliebigen Verknüpfungen dargeboten werden. Diese neue Freiheit im Umgang mit Informationen hilft ungemein, neue Bedeutungen und Zusammenhänge zu entdecken und zu kommunizieren, also zu lernen und sich gemeinsam mit anderen weiter zu entwickeln. Beim „Surfen“ durch das Netz liest jeder sein eigenes „Buch“, keines gleicht dem anderen. Langfristig dürften sich hierdurch der Umgang mit Wissen und unsere Vorstellung davon, wie die Welt organisiert ist und vor allem, wer die Autorität hat, uns das zu sagen, grundlegend wandeln.

Diesen fundamentalen Wandel kann man heute recht gut bei den „Digital Natives“⁸ beobachten, also bei der Generation der nach 1980 Geborenen, die mit den digitalen Techniken aufgewachsen sind. Innerhalb nur einer Generation sind grundlegende Veränderungen in Sachen Mediennutzung und Kommunikationsverhalten zu verzeichnen. Wer mit Wikis, Blogs und Social Networks groß geworden ist, lebt eine völlig neue Kultur des Wissensaustausches, die sich diametral von der unterscheidet, die heute noch in den Unternehmen und anderen traditionellen Institutionen vorherrschend ist. Unternehmen, die künftig Digital Natives erfolgreich als Mitarbeiter gewinnen und halten wollen (und müssen), stehen damit vor großen Herausforderungen, die ihnen radikale Wandlungsprozesse abverlangen, aber zugleich auch Chancen eröffnen, vieles an alten Zöpfen, an internen Reibungsverlusten und anderem produktivitätsraubendem Ballast endlich über Bord werfen zu können.

⁸ Vgl. John Palfrey, Urs Gasser: *Born Digital*, New York 2008

Vor mindestens ebenso großen Herausforderungen steht der gesamte Bereich der Aus- und Weiterbildung. Doch ist ausgerechnet dies der Bereich, der bislang dem Tempo, mit dem sich die digitale Revolution vollzieht, am wenigsten gewachsen scheint. Statt beispielsweise in den Schulen die Entwicklung neuer Fähigkeiten zu fördern, um sich in dieser neuen Welt sinnvoll orientieren und vor allem die Qualität und Entstehungszusammenhänge von Informationen besser bewerten zu können, statt also jungen Menschen vor allem das beizubringen, was Computer nicht können, verraten die Schultypen, Lehrpläne, Methoden und vieles andere mehr, wie tief sitzend industriegesellschaftliche Kategorien, Denkmuster und Werte noch in den Köpfen der „Lehrkräfte“ (schon dieser Begriff verrät es) verankert sind. Noch immer wird bei uns die Mehrzahl junger Menschen für die industrielle Arbeitswelt von gestern ausgebildet: „Öffentliche Schulen sind in vielen Ländern nichts anderes als Fabriken, um junge Menschen mit Arbeitsfertigkeiten vertraut zu machen, die in der Fließbandfertigung benötigt werden, zum Beispiel Anweisungen entgegenzunehmen, pünktlich am Werkstor zu erscheinen, Arbeiten zu erledigen, die sich endlos wiederholen, in einer hierarchischen, bürokratischen Unternehmensstruktur zu funktionieren usw.“⁹ Im Grunde erinnert hier vieles eher an die Mönche, die auch noch fünfzig Jahre nach der Erfindung des Buchdrucks jedes einzelne gedruckte Exemplar Korrektur lasen, weil sie die Wirkung der neuen Technik anfänglich gar nicht begreifen konnten. Gut möglich, dass sich spätere Generationen über unser heutiges Verständnis der Internet-Wirkungen ebenfalls kopfschüttelnd amüsieren werden.

Wie bei jedem neuen Medium, ob Buchdruck, Telefon, Fotografie oder anderen, so sind auch jetzt wieder die Kulturpessimisten zur Stelle, die einmal mehr das Abendland untergehen sehen. Kaum sind die jahrzehntelangen Warnungen, dass die „Elektronenhirne“ uns das Denken abnehmen, verklungen, wird nun gewarnt, dass die Menschheit „Klick und Doof“ verblödet, weil im „Web 0.0“ ein pöbelnder Debatteierclub von „Anonymen, Ahnungslosen, Denunzianten, Freizeitaktivisten und Exhibitionisten“ mit ihrem „Loser Generated Content“ einen gigantischen Absurditätenstadl errichte (so Bernd Graff in der Süddeutschen Zeitung vom 8. Dezember 2007). Dass dort, wo jeder schreiben kann, vor allem viel Mittelmaß herrscht, ist doch selbstverständlich. Genauso gut könnte man Gutenbergs Technik an den Pranger stellen, weil nun mal auch damit ziemlich viel Schund fabriziert wird – nicht zuletzt von Journalisten. Doch vermutlich werden die Menschen dank Internet auch mehr und mehr lernen, zwischen Qualität und (formaler) Autorität zu differenzieren. Und anzunehmen ist, dass der nun ins Unermessliche verschärfte Wettbewerb um Aufmerksamkeit auch zur Entwicklung ungeahnter neuer Qualitäten führen wird, wie sie sich schon heute hier und da im Netz andeuten.

Allerdings verlieren mit dem neuen Medium wieder einmal viele etablierte Torwächter und Machtinhaber ihre Pfründe, so wie seinerzeit die Hohepriester und Schriftgelehrten durch den Buchdruck ihres Status und ihrer Privilegien beraubt

⁹ Heidi und Alvin Toffler: Die Helden von morgen, GDI-Impuls, Heft 3, 2009, S. 8-9

wurden. Menschen sind heute nicht mehr vom Wohlwollen eines Kapitalgebers, Redakteurs oder Verlegers abhängig, wenn sie ihre Gedanken (weltweit) publizieren wollen. Insofern ist es kein Wunder, wenn sich gerade Journalisten, wie der FAZ-Mitherausgeber Frank Schirrmacher, vom Internet bedroht fühlen und warnen: „Wir werden das selbständige Denken verlernen, weil wir nicht mehr wissen, was wichtig ist und was nicht. Und wir werden uns in fast allen Bereichen der autoritären Herrschaft der Maschinen unterwerfen. ... Auf der ganzen Welt haben Computer damit begonnen, ihre Intelligenz zusammenzulegen und ihre inneren Zustände auszutauschen.“¹⁰ Ganz ähnlich ließ seinerzeit Platon schon seinen Sokrates vor den Gefahren der schändlichen Erfindung der Schrift warnen: „Wer glaubt, dass aus Buchstaben etwas Deutliches und Zuverlässiges entstehen werde, der möchte wohl von großer Einfalt sein.“

Eines dürfte allerdings unbestreitbar sein: Das Internet verändert die Art, wie Menschen ihre Fähigkeiten verbinden und weiterentwickeln können. Und damit verändert es auch jeden Aspekt unseres Denkens: Wahrnehmung, Gedächtnis, Sprache, Vorstellungsvermögen, Kreativität, Urteilskraft, Entscheidungsprozesse und vieles andere mehr. Doch das ist nichts Neues, solche gesellschaftsverändernden Wirkungen hatten zu früherer Zeit auch andere ehemals Neue Medien – nur, dass heute alles ungleich schneller abläuft. Fundamentale Veränderungen, die sich früher über mehrere Generationen erstreckten, vollziehen sich heute innerhalb weniger Jahre. Wohl auch deshalb verkaufen sich derzeit kulturpessimistische Bücher so gut, in denen die Autoren ihre eigene Überforderung zum Thema machen.

Wer heute mit Digital Natives zu tun hat, der weiß, das wir längst schon auf dem Weg in eine „nächste Gesellschaft“ sind – die natürlich viel mehr Fragen aufwirft, als hier behandelt werden können. So beispielsweise die folgende: Wie verdienen die Menschen in der „nächsten Gesellschaft“ ihren Lebensunterhalt? Oder: Werden Gewerkschaften noch Bestandteil dieser „Gesellschaft 2.0“ sein?

Gewerkschaft 2.0?

Zu jener Zeit, als Computer in der Arbeitswelt noch kaum bekannt waren, standen Gewerkschaften in jeder Hinsicht ungleich besser da als heute. In nur drei Jahrzehnten hat der Computer jedoch so gut wie jeden Arbeitsplatz verändert. Und je mehr der Umgang mit Computern zur neuen Kulturtechnik reift, desto breiter wird auch die kulturelle Kluft zwischen der hochdynamisch-vielfältigen Welt der Digital Natives und der vergleichsweise beharrend-uniformen Welt, der die Gewerkschaften noch angehören – und die von den Jüngeren oft nur noch als ziemlich „uncoole“ Veranstaltung wahrgenommen wird.

¹⁰ Frank Schirrmacher: Mein Kopf kommt nicht mehr mit, Der SPIEGEL, Heft 47, 2009, S. 127

Gewerkschaften sind heute auf immer mehr Feldern in die Defensive geraten, weil maßgebliche Teile der Organisationen sich zu spät und viel zu oberflächlich mit der Frage befasst haben, wie der Computer die Arbeitswelt und die Gesellschaft insgesamt verändert. Weder wurden die vielfältigen, sich neu eröffnenden Chancen erkannt, noch die damit einhergehenden Herausforderungen. In industrialistisch-mechanistischen Denkmustern verharrend, wurde der Computer (das „Elektronenhirn“) jahrzehntelang pauschal als „Job- und Qualifikationskiller“ bekämpft – man sah in ihm nur eine neue Maschine, die dem Menschen nun auch noch die Kopfarbeit wegnimmt. Dass hingegen hier ein Medium heranreift, das den Wissensaustausch zwischen Menschen auf eine völlig neue Stufe stellt und damit Leben und Arbeit der meisten Menschen von Grund auf verändert, wird nicht selten bis heute verkannt – noch im Jahr 2000 taten führende Gewerkschaftsvorstände Hinweise auf die Veränderung ökonomischer Bedingungen in Gefolge des Internet als „dummes Zeitgeistgeschwätz“ ab.

Nicht zuletzt hat auch die Tatsache, dass viele politische Organisationen die Möglichkeiten der neuen Techniken selbst zunächst nur anachronistisch, oftmals ausgesprochen dilettantisch und bis heute zumeist nur unzulänglich nutzen, fatale Wirkungen. Denn dadurch verlieren die Organisationen gerade für kritische Geister unter den Technikern immer mehr an Attraktivität, wodurch ihnen wiederum die ohnehin nur rar gesäten Seismographen für künftige Entwicklungen und damit auch Gestaltungspotenziale abhanden kommen.

Technik ist Politik. Und Technikgestaltung ist Gesellschaftsgestaltung. Denn technische Entwicklungen verändern die Welt – oftmals folgenreicher und nachhaltiger als alle politischen Institutionen. Politiker und politische Organisationen, die sich nicht frühzeitig und kenntnisreich mit den Wechselwirkungen zwischen Technik und Gesellschaft befassen, verlieren allmählich den Kontakt zur Realität und damit auch ihren Einfluss, wenn nicht gar ihre Existenz. Diesen Zusammenhang konnte man geradezu mustergültig in den letzten Jahren des DDR-Politbüros studieren. Da sich viele deutsche Gewerkschaften in den neunziger Jahren ihrer Wahrnehmungsorgane für technische Trends beraubt haben, tragen mangelnde Sachkenntnis und meist oberflächliche Erklärungsmuster für das Geschehen in der Welt dazu bei, dass heutzutage Versuche, das Vergangene festzuhalten, weit häufiger zu beobachten sind, als die, zugegeben schwierigeren Versuche, die Zukunft zu gestalten: „Politiker in immer mehr Ländern versuchen, der Krise Herr zu werden, indem sie möglichst schnell die Vergangenheit wieder herstellen, statt sich für die Zukunft zu wappnen. Ein Beispiel dafür sind die riesigen Investitionen, die in Infrastruktur fließen ... und die sich am industriellen Bedarf von gestern, statt an den Anforderungen von morgen orientieren.“¹¹ Oftmals werden politische Weichen erst dann gestellt, wenn der Zug längst durchgefahren ist und die Gestaltung der Streckennetze hat man ohnehin seit langem anderen überlassen. Ob man sich dann mit lautstarkem aber verspätetem

¹¹ Heidi und Alvin Toffler, a.a.O., S. 8

Protest über die falsche Fahrtrichtung der Gesellschaft noch einen Gefallen tut, kann bezweifelt werden. Um es mit einem aktuellen Beispiel zu sagen: Natürlich sind auch die aktuelle „Finanzkrise“ und die Methoden der „Bankster“ unter anderem (Neben-)Wirkungen der weltweiten Informatisierung von Strukturen und Prozessen, denn die Informationstechnik hat die Spielregeln des Finanzmarkts radikal verändert und solche nie gekannten Auswüchse überhaupt erst ermöglicht.

Im Jahr 2009 ist es genau 50 Jahre her, seit Peter F. Drucker die Begriffe „Wissensarbeiter“ und „Wissensgesellschaft“ in die Welt setzte und dabei aufzeigte, warum Arbeitswelt und Gesellschaft durch die Informationstechnik fundamental transformiert werden. Und schon 1947 wies Norbert Wiener in seinem Buch „Kybernetik“ auf absehbare Folgen dieser Entwicklungen hin: „Stellt man sich die zweite (kybernetische) Revolution als abgeschlossen vor, so wird das durchschnittliche menschliche Wesen mit mittelmäßigen oder noch geringeren Kenntnissen nichts zu ‚verkaufen‘ haben, was für irgend jemanden das Geld wert wäre.“

In Gestalt der sich immer weiter öffnenden sozialen Kluft zwischen den Gewinnern und Verlieren des Strukturwandels (so etwa im großen Anteil Langzeitarbeitsloser) rächt sich heute, dass solche Erkenntnisse in unserem industriegeprägten Bildungssystem und auch bei weiten Teilen der Gewerkschaften auch nach mehr als 60 Jahren noch immer nicht angekommen sind. Vor den Folgen solch hartnäckiger Ignoranz warnte übrigens der Medienpionier Marshall McLuhan bereits 1964 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.“

Dieses existenzielle Dilemma der Gewerkschaften wird besonders dann deutlich, wenn man ihre bisherigen Versuche betrachtet, durch eigene Modernisierung und Organisationsentwicklung den Übergang zur Wissensgesellschaft zu bewältigen. Da man die Wechselwirkungen zwischen Software, Organisationsstruktur und -kultur¹² seit Jahrzehnten verkennt, folgten diese Versuche im Kern stets noch den klassischen Rationalisierungsmustern der Industrieära – man versuchte also, die Probleme mit derselben Denkweise (und oft denselben Akteuren) zu lösen, durch die sie entstanden sind. Dadurch wurden die bestehenden Zustände nur perfektioniert und die eigentlichen Probleme nicht gelöst, sondern sogar noch verschärft. Deshalb sind die gewerkschaftlichen Kader bis heute in industriegeprägten Denkmustern und tayloristischen Organisationsstrukturen (dem „Apparat“) gefangen. In solchen Strukturen erfordert es Mut, etwas Neues zu wagen. Infolgedessen sind die innovativen Teile der Basis den Vorständen oft um Jahre und mitunter sogar um Jahrzehnte voraus. Deshalb können auch und gerade Gewerkschaften von der Open-Source-Praxis sehr

¹² Vgl. hierzu: Ulrich Klotz: Die zweite Ära der Informationstechnik, *HARVARDmanager* 12, (1991) 2, S. 101-112

viel lernen – das hat etwa der schwedische Gewerkschafter Hans Björkman in seiner Dissertation „Learning from Members“ aufgezeigt. Um als „Gewerkschaften 2.0“ in der „nächsten Gesellschaft“ erfolgreich fortbestehen zu können, werden sie sich in all ihren Strukturen und Prozessen sogar noch weit grundlegender wandeln müssen als die meisten Unternehmen.

Ulrich Klotz, geb. 1948, Dipl.-Ing., nach Forschungs- und Entwicklungsarbeiten in Computerindustrie und Werkzeugmaschinenbau befasste er sich seit den achtziger Jahren beim Vorstand der IG Metall mit dem Themenfeld Computer und Zukunft der Arbeit. Daneben war er Stiftungsprofessor an der Hochschule für Gestaltung in Offenbach und ist in div. Gremien des Forschungsministeriums als Beirat und Gutachter tätig sowie Autor von zahlreichen Veröffentlichungen zum Thema Arbeit, Technik und Innovation. ulrich.klotz@t-online.de