19. ALCATEL SYMPOSIUM

MENSCHEN UND PROZESSE IM VIRTUELLEN UNTERNEHMEN

MITTWOCH, 18. MÄRZ 1998
SWISSÔTEL ZÜRICH

REFERATE

ALCATEL

The Hi-Speed Company

ALCATEL

Inhaltsverzeichnis

Virtuelle Unternehmen – Aufbruch in ein Zeitalter neuer Wertschöpfung

Prof. Dr. Hans A. Wüthrich,
Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Internationales Management
an der Universität der Bundeswehr, München

und

Dipl.-Kfm. Andreas Philipp,
Projektleiter «Virtuelle Unternehmen»
an der Universität der Bundeswehr, München Seite 2

Luftschiff und Internet – Vom Nutzen einer Internet-getragenen Organisation

Andreas Moder,
Gründungsaktionär und Mitglied der Konzernleitung CargoLifter AG
sowie Geschäftsführer der CargoLifter Communications GmbH Seite 13

Virtuelle Organisationen – völlig losgelöst von der Erden Szenarien an der Schnittstelle Mensch–Maschine

Frank A. Morath,
Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am
Lehrstuhl für Management der Universität Konstanz Seite 22

Virtuelle Lebensunternehmer – Steigerung des «Jobholder-value» durch Vernetzung

Prof. Dr. Peter Gross,
Ordinarius für Soziologie an der Universität St. Gallen (HSG) Seite 35

Virtuelle Lebensunternehmer – Steigerung des «Jobholder-value» durch Vernetzung

Prof. Dr. Peter Gross,
Ordinarius für Soziologie an der Universität St. Gallen (HSG)

Meine sehr verehrten Damen und Herren

Herzlichen Dank für die freundliche Einladung. Ich beginne mit der Vorstellung meiner Person, da es auch für Sie nicht besonders gewohnt ist, dass ein Soziologe auftritt. Herr Moder hat das schöne Beispiel genannt, wo von einem Luftschiff zwecks Bestimmung der Position ein Matrose heruntergelassen wird. Die Aufgabe der Soziologie, meine Damen und Herren, ist genau diese. Wir haben heute fast einen festlichen Anlass. Es ist von Luftschiffen, von virtuellen Welten die Rede. Jetzt müssen wir uns erst einmal herunterlassen und schauen, was unten auf der Erde los ist und wo wir uns befinden.

Hier entsteht ein leichter Widerspruch zu dem, was Herr Morath gesagt hat mit dem Zitat: Wir wissen zwar nicht, wo es hingeht, aber wir sind immer schneller dort. Ich behaupte, meine Damen und Herren, wir wissen ziemlich genau, wo es hingeht. Wir können die Kernprozesse dessen ausmachen, was wir Fortschritt, was wir Modernisierung nennen. Meine Mutter hat mir letzthin gesagt: «Die Züge fahren heute so schnell, ich kann die Stationstafeln nicht mehr lesen.» Dies ist die Aufgabe der Wissenschaft und insbesondere der Gesellschaftswissenschaft: die Stationstafeln anzusagen. Was ist das für ein Zug, in dem wir sitzen, von dem wir meinen, es gebe keine Fenster, keine Notbremse und keinen Schaffner, der uns sagt, wo er hinfährt?

Wir leben – und das ist der erste Satz der Managementliteratur – in einer Zeit fundamentaler Veränderungen. Wir haben erst ein Drittel hinter uns, die nächsten zwei Drittel kommen noch auf uns zu. Was sind das für Veränderungen, mit denen wir fertig werden wollen und müssen? Lassen Sie mich mit einem Schlagwort beginnen. Neben dem Begriff der Virtualisierung spielt gerade an der Universität St. Gallen das Wort Wissensmanagement – es ist heute auch einige Male gefallen – eine sehr grosse Rolle. Welche Veränderungen heute stattfinden, kann man schon daran sehr genau aufzeigen, dass es überhaupt Wissensmanagement gibt. Warum musste man in vormodernen Gesellschaften das Wissen nicht managen? Die Vormoderne war eine Zeit der klaren Vorgaben und Gewissheiten. Auf die Frage: «Warum tust du das?» hat man gesagt: «Ich tue das, weil man das immer getan hat.» Heute leben wir in einer Zeit der Ent-gewissung. Wir haben immer weniger Gewissheiten. Dafür haben wir immer mehr

Wissen und immer mehr Informationen. Wir sind vollkommen überlastet und orientierungslos in diesen Informationen und Wissensbeständen. Was ist zwingend zu tun? Wir müssen diese Wissensbestände, weil wir keine Gewissheiten mehr haben, was wir damit tun sollen, managen. Das ist Wissensmanagement.

Ich werde versuchen, diese Dynamik, die ich am Begriff des Wissens aufgezeigt habe, an einigen Beispielen aus dem Privatleben und aus dem Erwerbsleben zu verdeutlichen.

Letztes Wochenende war ich an der Biker-Messe in St. Gallen. Ich war ungeheuer erstaunt darüber, was für vielfältige Optionen in Bezug auf Bikes und die Peripherie der Bikes heute vorhanden sind. Ich habe mich mit meiner Frau für einen Sattel für ein Mountain Bike interessiert. Der Verkäufer hat gesagt: «Schauen Sie, da können Sie einen Campingstuhl mitnehmen, wenn Sie mit mir über Sättel diskutieren wollen. Das ist eine Wissenschaft für sich. Ich gebe Ihnen einen Katalog mit.» Er hat mir einen Katalog mitgegeben mit 25 Seiten Sätteln. Also sitze ich zu Hause und muss Sättel managen, und das Ende der Geschichte ist ein Ende, wie Sie es häufig antreffen, wenn Sie eine Überfülle an Optionen haben. Sie resignieren und sagen: «Komm, lass den Sattel auf dem Bike, der schon montiert ist.» Overkill!

Wenn ich mich ans Skifahren im Sankt Gallerland, wo ich aufgewachsen bin, erinnere, ist man früher – die ganze Bevölkerung eines Dorfes – am gleichen Hang hochgetreppelt, «hochgedennelt» haben wir gesagt, und ist in der gleichen Spur heruntergefahren. Wer übers Wochenende in die Lenzerheide zum Skilaufen fährt, hat 260 Kilometer Skipiste, 14 Lifte, mehrere Restaurants, ganz verschiedene Formen von Tageskarten usf. zur Verfügung. Wenn Sie mit vier Personen – ein Ehepaar mit zwei Kindern – in einen Skizirkus gehen, den Sie nicht kennen, sind Sie eine Art Manager. Sie müssen managen, ob Sie wollen oder nicht. Sie haben mit dieser Vielfalt irgendwie fertig zu werden.

Es gibt sehr viel ernstere Beispiele. Ich habe sie in meinem Buch Die Multioptionsgesellschaft (siehe Literaturhinweis) beschrieben, so auch Beispiele, welche die Familie betreffen. Vor ungefähr drei Wochen fand auf dem Fernsehkanal arte ein Themenabend über Transsexualität statt. Darin wurde ein lesbisches Paar vorgestellt, das sich über ein heterosexuelles Paar zu einem homosexuellen Paar entwickelt hat, das sich umoperieren liess. Darin manifestiert sich wiederum dasselbe wie überall. Man will weg von den alten Gewissheiten, und die alten Gewissheiten haben einem zugemutet, dass man von Geburt an ein Geschlecht erhält und dieses Geschlecht zu tragen hat, ob man damit zufrieden ist oder nicht. Diese neueste Form der Emanzipationsbewegung will sich aus dem Geschlecht herausbewegen. Geschlechtswechsel wie Hemdenwechsel. Das wär's!

Die Vornamensgebung ist ein hübsches Beispiel. Vielleicht werden die Eltern schon in ein paar Jahren auf die Frage des zuständigen Amtes «Wie heisst Ihres Chind?» sagen: «Das können wir nicht entscheiden, das sollen die Kinder, wenn sie volljährig sind, selber entscheiden.» 3500 Namen stehen in Knaurs grossem Buch der Namensgebung. Wie war das noch bei uns? Nachbenennung nach Ahnen und Heiligen. Das ist längst vorbei. Wenn Sie Ihren Kindern sagen, sie könnten doch ihre Kinder nach Ahnen oder Heiligen benennen, haben die möglicherweise keine Ahnung, was das überhaupt ist. Und auf die Frage des zuständigen Amtes «Isch es en Bueb oder isch es es Meitli?» hat mir ein deutscher Kollege gesagt, werden die Eltern in zwei Generationen sagen: «Das können wir nicht entscheiden. Das sollen die Kinder, wenn sie volljährig sind, selber entscheiden.»

Ein schönes Beispiel ist auch die ganze Namensstreitigkeit, die jetzt im Parlament behandelt wird. Früher haben wir uns noch nicht darüber aufgehalten, welchen Familiennamen wir verwenden sollen. Jetzt aber beginnt das Namensgerangel. Nach den Vornamen sind nun die Familiennamen an der Reihe. Soll ich den Namen der Frau voranstellen oder den Namen des Mannes? Mit Bindestrich oder ohne Bindestrich? Oder nur meinen Namen oder nur denjenigen meiner Frau? Und wie sollen dann die Kinder heissen?

Immer weniger Gewissheiten und immer mehr Optionen, die zu managen sind. Ganz zu schweigen von der Reproduktionstechnik, der Gentechnologie ...

Es gibt tausend Beispiele von solchen Gewissheiten, die heute verschwinden. Schauen wir uns nur einmal unsere heutige Garderobe an. Gibt es, vielleicht in einem Manierenbuch oder einem modernen Knigge, eine Anweisung oder gar eine Gewissheit für das, was wir heute zu tragen haben? Es gibt keine. Deshalb sind auch alle unterschiedlich angezogen. Alle standen heute morgen vor ihren Schränken und haben sich gefragt: «Um Himmels willen, was soll ich denn heute anziehen?» Vielleicht hatte der eine oder andere das Glück, dass seine Frau ihm sagt, was er anziehen soll. Die Requisitenkammer gehört heute nicht mehr nur ins Theater. Jeder von uns hat seinen eigenen Kostümfundus zu Hause.

Wie sieht es nun im Erwerbsbereich aus? Auch im Erwerbsleben gibt es keine Gewissheiten mehr. Wir müssen Abschied nehmen von der monogamen Arbeit. Was heisst das? Über ein Jahrhundert hinweg existierte die Vorstellung eines festen Berufes, den man erlernt und sein Leben lang ausübt. Heute zeigen empirische Untersuchungen, dass von den dreissigjährigen schweizerischen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern schon die

Hälfte nicht mehr im erlernten Beruf arbeitet, ganz zu schweigen von den neuen Berufen im Medienbereich und im Bereich der virtuellen Firmen. Raumpfleger früher, heute Netzwerkpfleger. Landwirt früher, heute Kommunikations- oder Telewirt, wie man jene, die zu Hause arbeiten, nennen könnte. Es gibt also auf der einen Seite neue Berufe, und andere verschwinden. Und unsere Kinder müssen sich überlegen, ob sie sich mit ihrem Beruf nicht vielleicht plötzlich auf einem Geisterbahnhof befinden. Sie kommen dahin mit einer Karte, mit dem, was sie gelernt haben, und fragen den Schaffner: «Wo ist der Zug, der weiterfährt?» Da sagt der Schaffner: «Schauen Sie, diese Züge verkehren nicht mehr.»

Aber wir müssen nicht nur vom festen Beruf, sondern auch von der festen Vollzeit-Arbeitsstelle in einem Betrieb Abschied nehmen. Wir gehen davon aus, dass die Jugendlichen in Zukunft zehn- bis fünfzehnmal in ihrem Leben die Stelle wechseln müssen. Sie müssen hüpfen lernen. Sie müssen ihr Leben wie ein Schachbrett ansehen, wo sie als Springer gelegentlich ziehen müssen wie ein Bauer. Das heisst Abschiednehmen von der Vorstellung, dass ich in einen Betrieb eintrete, in diesem Betrieb lineare Karriere mache, mit sechzig den Höhepunkt erreiche und mit 65 pensioniert werde. Schon heute ist dies praktisch unmöglich. Das wird auch in Staatsbetrieben immer weniger der Fall sein.

'Die Flexibilisierung der Arbeitszeit ist ebenfalls ein gutes Beispiel für den Verlust von Gewissheiten. Verschwunden sind die festen Zeitdiktate der überkommenen Fabrik, wo auf die Minute genau geregelt ist, wann Sie kommen müssen, wann Pause ist, wann Sie aufhören müssen. Und heute? Progressive Firmen bieten ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern äusserst vielfältige Zeitoptionen an, in Bezug auf die Lage, die Dauer, die Lebens-, Jahres-, Monats-, Wochen- und Tagesarbeitszeit. Darüber wird gerade in den Parlamenten gestritten.

Der wichtigere Punkt der Deregulierung ist der Abbau dessen, was Arbeitsplatz und Arbeitsstelle geheissen hat, mit Tisch und mit Stuhl. In drei Schritten hat man die «ortlose» Arbeit erreicht. Das schöne Eckbüro, wo ich einen Walnusstisch habe, die Fotos meiner Lieben, verschiedene Schubladen, je grösser das Büro, desto höher in der Hierarchie, desto schwerer der Zugang... Das ist vorbei. Es wird darüber nachgedacht, ob das eingeführt werden soll, was wir an der Universität St. Gallen das Rollbüro in der Bibliothek nennen. Sie haben keine festen Arbeitsplätze mehr, sondern nur noch Arbeitsräume, und Sie setzen sich in wechselnden Teams für wechselnde Aufgaben temporär zusammen, dort wo Sie gebraucht werden – auch im Produktionsbetrieb. Nehmen wir etwa die Skoda-Werke in Bratislava, die von Henn gebaut worden sind. Auf die Frage des Ingenieurs:

«Wo ist mein Büro, und wie gross ist es?» sagt dort der Personalmanager: «Ihr Büro ist 150 Meter lang und 50 Meter breit. Ihr Büro ist an der Fertigungsstrasse, wo Sie mit Ihrem Team gebraucht werden. «

Eigentlich ist diese Entwicklung nichts Neues. Man kennt das aus Bibliotheken und Volkshochschulen – sogar aus Restaurants. Keine festen Plätze. Man setzt sich, wo's Platz gibt. Wenn Ihre Bekannten vorher gekommen sind, haben Sie so etwas wie eine virtuelle Firma, die sich in diesem Restaurant trifft, über Telefon ausgemacht, für eine temporäre Aufgabe. Und die temporäre Aufgabe heisst in diesem Fall: miteinander einen hübschen Abend verbringen.

Der nächste Schritt ist dann das Taschenbüro, das Powerbook, der Laptop. Das Ende eines festen Arbeitsplatzes! So entstehen verschiedene Kategorien von Teleworkern: die Mobilworker, die nur unterwegs arbeiten, die alternierenden Worker, die teilweise in der Firma, teilweise zu Hause arbeiten, und die Homeworker, die neuen Arten von Heimarbeitern, die nur zu Hause arbeiten, im sogenannten HUK oder Haushaltsunternehmenskomplex. Hier entstehen nicht nur neue Möglichkeiten, sondern auch viele neue Probleme. Diese Probleme kennen Sie, wenn Sie zu Hause arbeiten und eine Familie haben. Die Kinder fragen: «Isch hüt de Daddy scho wider dihei zum Schaffe?» Da ergeben sich neue Konfliktlinien aus der interaktiven Verzahnung von Erwerbssphäre und Familiensphäre, von Haushaltssphäre und Erziehung.

In der Schweiz sollen die Teleworker übrigens heute schon sieben bis neun Prozent ausmachen. Bis zum Jahr 2000 rechnet man in der Bundesrepublik mit mindestens zehn Prozent, verteilt auf die drei Kategorien, die oben genannt wurden.

Wie reagiert man nun auf diese Verflüssigung der Gesellschaft auf der einen Seite und die Deregulierung der Erwerbswirtschaft auf der anderen Seite? Zunächst einmal wird man ganz stark auf sich selber zurückgeworfen. Man fragt sich: Finde ich so etwas wie einen Halt in mir? Es ist merkwürdig, wenn ich mich selber anschaue, finde ich wenig, was mir in mir Halt gibt. Man spricht zwar von inside out. Aber was ist in mir? Wie ich zu zeigen versuche, findet man in sich zumindest Kompetenzen und Wünsche. Davon später.

Zunächst sind zwei Reaktionsformen zu beobachten. Man klinkt sich vollends aus und sagt: Ach, diese Biker-Messe oder all diese Namen oder all diese Krawatten im Krawattenladen. Ich lasse mich nicht damit ein. Ich habe einen Fernseher mit nur einem Kanal, nicht 49 oder in zwei Jahren 100 oder in vier Jahren 1000. Interaktives Fernsehen,

Multimedia, Cyberspace und das ganze Internet gehen mich nichts an. Wir alle sind manchmal so. Wir klinken uns aus, Cocooning ist angesagt. Wir singen die alten Lieder, gehen in die Kirche, treffen die alten Kameraden und lamentieren über die Jetztzeit.

Die andere Reaktion ist ein präsenzpsychotischer Zustand. Wir zappen am Fernseher, entwickeln Hyperaktivitäten und können nicht schlafen, weil wir meinen, etwas zu verpassen. Man ist eine Art Don Juan. Man will alle schönen Frauen haben. Beim Zappen sind Sie die Don Juans. Sie schauen zwar das Programm an, es gefällt Ihnen aber nicht hundertprozentig, und so zappen Sie sich quer durchs Programm. Eben lese ich von einem kleinen Gerät, einem automatischen Zapper, der jede halbe Minute auf einen anderen Kanal schaltet.

In der Regel wollen wir aber vernünftig fertig werden mit all den Optionen, die wir besitzen. Vernünftig fertig werden heisst erstens, den Operationsraum der Möglichkeiten zu erkunden und auszuloten. Für die Auslotung des Operationsraums, in dem wir uns in der modernen Gesellschaft bewegen, sind natürlich die Virtualisierung und die ganze Informatisierung höchst wichtig und interessant, bis hin zum Internet. Bildung heute heisst, diese Möglichkeitsräume erkunden lernen, schon in der Schule.

Zweitens müssen wir die Optionen einschränken. Wie macht man das? Man macht es in der Regel so, dass man sich an der Biker-Messe in etwa fragt: Was will ich eigentlich für ein Fahrrad? Was kann ich als fünfzigjähriger Grossvater mit einem Fahrrad noch anstellen? Die Selektion der Möglichkeiten erfolgt immer aufgrund einer Vision dessen, was man will und aufgrund der Realität dessen, was man kann.

Drittens muss man Revisionspotential entwickeln. Man muss sich eine Art Portfolio zurechtlegen, sich auf jeden Fall ein Fahrrad mit Übersetzung anschaffen, mit der man je nach Lage der Dinge schalten kann. Ein monogamer Arbeiter oder eine monogame Arbeitnehmerin hat keine Übersetzung. In der Unternehmensforschung heisst Portfolio auch, dass man sich ein klug diversifiziertes Bündel von Geschäftsfeldern ausdenkt und Revisionspotential entwickelt, so dass man aufgrund der Börsenberichte, der politischen Berichte usf. sein Portfolio ändern kann.

Viertens muss ich mich dadurch, dass ich mich auf meine Kompetenzen beschränke, der Frage stellen, wer Kompetenzen hat, die ich nicht habe, aber brauche! Dies ist heute von entscheidender Wichtigkeit. Ich muss mich mit jenen Leuten vernetzen, die Dinge können, die ich nicht kann. Und ich muss versuchen, die informationstechnische Unterstützung dafür zu gewinnen.

Nehmen wir drei kleine Beispiele. Wenn ich mich heute in der Familie frage, ob die ganze Verwandtschaft noch wichtig ist, muss ich dies klar verneinen. Unsere Kinder schon sind kaum mehr bei den Onkeln und Tanten in den Ferien gewesen. Die Familien werden auch immer kleiner. Es gibt die alten Verwandtschaften nicht mehr. Das waren Netzwerke, selbstverständlich auch virtuelle. Zu Beerdigungen oder für Hochzeiten hat man dieses Potential der Verwandtschaft zum Leben erweckt. Was müssen wir heute tun, wenn wir diese Verwandtschaften nicht mehr haben? Wir bilden Geistesfreundschaften, Wahlverwandtschaften. Wir wählen uns in ein Netzwerk ein. Das ist ein Potential, das wir aktivieren können für bestimmte Dinge, wo wir einander brauchen oder wo wir miteinander etwas unternehmen wollen. Wir müssen die traditionellen Vernetzungen durch nachtraditionale Vernetzungen ersetzen.

Im Unternehmen ergibt sich dasselbe Bild. Wenn man restrukturiert, versucht, sich auf gewisse Kernkompetenzen, strategische Erfolgspotentiale zu besinnen, muss man anderes externalisieren. Man muss sich überlegen, wie dieses andere trotzdem genutzt werden kann, entweder über eine virtuelle Fabrik oder Firma oder über das, was es in einer Stadt wie St. Gallen immer gab: Netzwerke von Handwerkern beispielsweise, Netzwerke von Architekten, die miteinander telefonierten, wenn sie bestimmte Aufgaben nicht allein oder nicht selber ausführen wollten.

An der Biker-Messe, meine Damen und Herren, habe ich gelesen, dass es «unbewegte, bewegliche und sich bewegende Menschen» gibt. Ein SBB-Slogan, der mir heute aufgefallen ist, lautet: Nichts tun und trotzdem befördert werden. Ich hoffe, dass wir uns nicht zu sehr bewegen lassen und nicht zu den Unbeweglichen gehören, sondern dass wir versuchen, etwas zu bewegen, denn dass man befördert wird, ohne etwas zu tun, gilt wohl nur noch, wenn man mit den SBB fährt. Etwas tun im Leben heisst, dass man versucht, das Privatleben und das Erwerbsleben individuell zu verzahnen. Dies wird immer notwendiger, weil immer mehr Leute teilweise oder ganz zu Hause arbeiten. Deshalb muss man sich die interaktive Verzahnung des Portfolios von Dingen im Privatleben mit dem Erwerbsleben überlegen.

Das andere Element ist der Begriff des Arbeitsunternehmers, des Portfolioworkers. Wie bin ich in der Lage, mir über meine Biographie hinweg unterschiedliche Berufe, ein Menü von Berufen und Stellen, zurechtzulegen, auf die ich mich einrichten kann, Übersetzungen gewissermassen, die ich aber schon besitze, wenn ich mit meiner Lehre oder mit meinem Studium fertig bin, Übersetzungen, so dass ich nicht liegen bleibe, wenn ich arbeitslos werde. Es ist eine zweifelhafte Rechnung, wenn man meint, durch eine Verkürzung der Arbeitszeit Stellen zu gewinnen. Was machen die Leute, die plötzlich

nur noch 50 oder 70 Prozent arbeiten? Weder gehen sie in die Kirche und machen dort Gemeindearbeit, noch tragen sie zu Hause die Kinder auf dem Arm. Sie widmen sich nicht sozialen Aufgaben, sondern die meisten von ihnen fragen sich: Wie kann ich mich weiterqualifizieren, wie kann ich wieder auf hundert Prozent kommen? Es ist wichtig, sich realistisch damit zu befassen, wie ich mir als Arbeitnehmerin und Arbeitnehmer wie die freien Berufsleute ein Portfolio zurechtlegen kann, mit welchem ich als Spezialist, als Freelancer, als Dienstleister für verschiedene Unternehmen mit meiner Spezialität oder für verschiedene Unternehmen mit unterschiedlichen Spezialitäten tätig werde, das heisst zum Portfolioworker werde.

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

Anm. des Autors: Das Referat wurde in freier Rede gehalten.

Literaturhinweis

Peter Gross, Die Multioptionsgesellschaft, Frankfurt am Main, 1994 (5. unveränderte Auflage).