

**Rudolf Wimmer**

**Die Zukunft von  
Organisation und  
Beschäftigung**

**Einige Thesen  
zum aktuellen  
Strukturwandel  
von Wirtschaft  
und Gesellschaft**

Die Zukunft der Arbeit ist zweifelsohne eines der brennendsten gesellschaftspolitischen Themen unserer Zeit. Natürlich ist diese Frage primär ein Steuerungsanliegen, das die Gestaltung der wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen unserer Gesellschaft betrifft. Bei näherer Betrachtung wird allerdings deutlich, daß diese Problematik auch auf das engste mit jenen Veränderungen verknüpft ist, denen sich viele unserer Organisationen in der Wirtschaft, in der öffentlichen Verwaltung, im Gesundheitswesen etc. gerade unterziehen.

Der wachsende Druck auf die Leistungsfähigkeit bei gleichzeitig knapper werdenden Ressourcen stimuliert neue Organisationslösungen, die die Bedingungen nachhaltig beeinflussen, unter denen wir im nächsten Jahrzehnt arbeiten werden. Es gibt eine Reihe von Anzeichen, die es erlauben, die Konturen dieses Wandels zu beschreiben und damit sichtbar zu machen, wie sehr heute Fragen der Beschäftigung mit jener der Organisationsentwicklung verknüpft sind.



**DR. RUDOLF WIMMER**  
 ist geschäftsführender Gesellschafter  
 der O•S•B, Organisationsberatung  
 (Wien) und Inhaber des Lehrstuhls  
 für Führung und Organisation am  
 Deutsche Bank Institut für Familien-  
 unternehmen der Universität  
 Witten-Herdecke

Josefstädterstrasse 27/12  
 A-1060 Wien  
 Tel.: 0043-1-408 45 70  
 Fax: 0043-1-402 48 37

## Zum Stellenwert von Prognosen

Vergleicht man die in der Vergangenheit angestellten Prognosen gesellschaftlicher Entwicklung mit dem, was sich dann tatsächlich ereignet hat, dann zeigt sich in der Regel, dass sich die Dinge zumeist ganz anders entwickelt haben, als zunächst gedacht. Trotz der wachsenden Konjunktur der Trendforschung und des Einsatzes immer raffinierterer Denkwerkzeuge und Simulationsmöglichkeiten hat sich an diesem Umstand nichts geändert. Wir Menschen sind schlechte Prognostiker. Unser Vorstellungsvermögen bezogen auf die Eigenart zeitlicher Verläufe ist äusserst begrenzt, auch wenn uns unser Bedürfnis nach Zukunftsgewissheit immer wieder dazu verführt, uns mit Hilfe von prognostischen Zukunftsaussagen in offensichtlich falschen Sicherheiten zu wiegen.

Die hohe Eigenkomplexität unserer Gesellschaft und ihrer Subsysteme (Wirtschaft, Politik, Recht, mediale Öffentlichkeit, Wissenschaft etc.) schafft ein Ausmass an Intransparenz, das uns heute mehr denn je dazu zwingt, uns von allen überkommenen Planbarkeitsillusionen zu verabschieden. Die Zukunft ist und bleibt ungewiss. Gerade die turbulente Veränderungsdynamik des zurückliegenden Jahrzehnts legt es nahe, heute mehr denn je mit der Prämisse der prinzipiellen Unberechenbarkeit künftiger Entwicklungen zu operieren.

Die grundsätzliche Schwierigkeit, Erwartungssicherheit durch Prognosen zu erzeugen, wird noch durch die menschliche Neigung verstärkt, das bislang Erfahrene einfach kontinuierlich in die Zukunft zu verlängern. Wir blicken regelmässig in den Rückspiegel, wenn wir Annahmen über die Zukunft konstruieren. Es tut sich der menschliche Denkkapparat üblicherweise ausserordentlich schwer, ein angemessenes Vorstellungsvermögen über die zeitliche Dynamik von komplexen Verläufen (über exponentielle Mechanismen, über die verzögerte Wirkung von Interventionen, über plötzliche Brüche etc.) zu gewinnen (vgl. D. Dörner 1999). Die gesellschaftliche Evolution hat in der Vergangenheit die Ausprägung dieses Vermögens nicht erforderlich gemacht.

**Wir Menschen  
sind schlechte  
Prognostiker.**

In der Zwischenzeit hat aber genau diese Evolution einen Grad an Vernetztheit der Welt geschaffen sowie eine in die Verhältnisse eingebaute Beschleunigung des Veränderungstempos, so dass dieses mangelnde zeitliche Vorstellungsvermögen selbst zu einer ernsthaften Gefährdungsquelle

geworden ist. Die heute mehr und mehr Lebensbereiche erfassende Hektik, die allgemeine Vorstellung, es müsse alles immer noch schneller gehen, erschwert darüber hinaus das Verständnis für die unterschiedliche Zeitlogik von sozialen wie von ökologischen Entwicklungsprozessen.

Nicht zuletzt auch durch die hohe Technikabhängigkeit haben wir gesellschaftliche Verhältnisse erzeugt, die die Menschen mit ungewöhnlich hohen, bislang nicht gekann-

## **Wir müssen uns heute verstärkt mit Zukunftsfragen beschäftigen.**

bei gleichzeitig wissen, dass daraus keine sicherheitsspendenden Orientierungen im Sinne «genau so wird es kommen» mehr zu gewinnen sind. Wie wird es möglich, mit dem enorm gestiegenen Mass an Unsicherheit vernünftig leben zu lernen?

### ■ **Wozu beschäftigen wir uns heute mit Zukunftsfragen?**

Ein Blick in die Praxis von Organisationen, insbesondere auch von Unternehmen zeigt, dass die explizite Beschäftigung mit künftigen Herausforderungen, dass die bewusste Entwicklung eines geschärften Blicks für zukünftige Chancen und Bedrohungen nach

## **Wozu strategische Planung, wenn diese Art von Planung ohnehin obsolet geworden ist?**

wie vor eine Seltenheit darstellt. Selbst in den Topetagen bedeutsamer Firmen sind defacto oft nur ganz wenige Prozent der Managementaufmerksamkeit der gezielten Entwicklung einer gemeinsam getragenen Zukunftsvorstellung gewidmet (vgl. dazu die aufschlussreiche Arbeit von G. Hamel, C.K.Prahalad 1995). Die Bewältigung der jeweils aktuell anstehenden Problemstellungen dominiert, und je mehr die betrieblichen Ressourcen aus Produktivitätsgründen verknappt werden, umso grösser wird der Druck, die eigenen Energien auf die Bewältigung des Tagesgeschäftes zu konzentrieren. Der kurzfristige Erfolg zählt. Man löscht jene Feuer zuerst, die einem unmittelbar unter den Füßen brennen. Der Gedanke an die Zukunft erhöht eher noch das Gefühl der Unsicherheit.

ten Risiken konfrontieren. All die genannten Umstände zusammen schaffen die paradoxe Situation, dass wir uns heute entgegen unseren tradierten Neigungen primär aus dem Augenblick heraus zu leben, verstärkt mit Zukunftsfragen beschäftigen müssen und da-

bei gleichzeitiger Orientierung im Sinne «genau so wird es kommen» mehr zu gewinnen sind. Wie wird es möglich, mit dem enorm gestiegenen Mass an Unsicherheit vernünftig leben zu lernen?

Dieses anlassbezogene, tendenziell eher zufallsgesteuerte Mitschwingen mit einer als undurchschaubar eingeschätzten und damit endgültig unberechenbaren Umwelt besitzt durchaus seine Vernünftigkeit. Denn wozu strategische Planung – vielleicht sogar bezogen auf lange Zeithorizonte –, wenn diese Art von Planung ohnehin obsolet geworden ist? Trotzdem ist es wahrscheinlich ausgesprochen unklug, angesichts der Einsicht in die prinzipielle Ungewissheit von Zukunft jede Art der Beschäftigung mit Zukunftsfragen sein zu lassen. Dies hiesse ja, sich von der Möglichkeit einer aktiven Mitgestaltung dessen, was im eigenen Umfeld passiert, weitestgehend zu verabschieden. Das Wiedergewinnen einer Steuerungsvorstellung, die dem heutigen Komplexitätsgrad gesellschaftlicher Verhältnisse angemessen ist, setzt einen gezielten Umgang mit künftigen Ungewissheiten voraus.

Die regelmässige Beschäftigung mit den auf die Zukunft bezogenen wichtigen Existenzfragen des eigenen Unternehmens, das Entwickeln unterschiedlicher Zukunftsszenarien besitzt in erster Linie den Sinn, die eigene Wahrnehmung für mögliche Entwicklungsstränge, für mehr oder weniger plausible künftige Konstellationen zu schärfen. Szenarien sind «Werkzeuge des Weitblicks» sagt Arie de Geus, einer der Pioniere dieser Art der Herangehensweise an künftige Herausforderungen (ders. 1998). Gemeinschaftlich getragene Zukunftsbilder und daran anknüpfende Entscheidungen über die eigene zukünftige Identität helfen, einen zunächst unüberschaubaren Weg überschaubar zu machen.

Natürlich entsteht dieser Weg erst beim Gehen, und nur durch's Gehen kriert man jene Informationen, die einem helfen, den Weg fortzusetzen, oder die es ratsam erscheinen lassen, eine Wegänderung vorzunehmen. Genau für diesen Prozess sind elaborierte Zukunftsvorstellungen hilfreich, weil sie die Aufmerksamkeit für zunächst oft noch ganz schwache Signale schärfen und ein System frühzeitig mit Verhaltensoptionen versorgen, die eine aktive Auseinandersetzung mit oft unerwarteten Veränderungen erlauben. Es geht also um ein Umbauen der Denkgewohnheiten von Planbarkeit in Richtung einer neuen Art von visionärer Wachheit, die ein Unternehmen vorausschauend mit viablen Handlungsoptionen versorgt.

## **Szenarien sind «Werkzeuge des Weitblicks».**

## **Es geht um ein Umbauen der Denkgewohnheiten von Planbarkeit in Richtung visionärer Wachheit.**

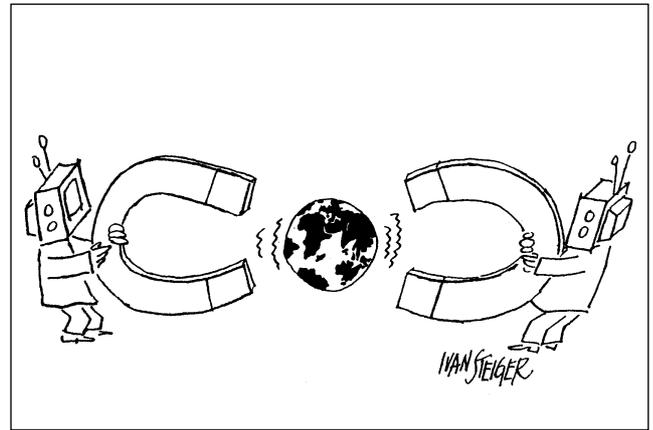
Gebt dem Zufall eine Chance», sagt Tom Peters in einem seiner erfolgreichen Bücher (ders. 1992). Damit es eben nicht dem Zufall überlassen bleibt, dass zufällig sich bietende Chancen eine strategische Bedeutung gewinnen, bedarf es der Definition von Beobachtungsräumen, in denen es gilt, nicht vorhersehbare überraschende Gelegenheiten gezielt zu nützen. Gleichzeitig ist mit dieser gemeinsam getragenen Identitätsdefinition natürlich auch eine Selektion verbunden. Sie hilft in der Situation zu entscheiden, welche zufällig sich bietenden Chancen aufgegriffen werden und welche nicht. Genau diese Fokussierung des Energiepotentials eines Unternehmens ist wichtig, wenn es gilt, für gänzlich veränderte, wesentlich turbulenterere Umweltbedingungen geeignete Überlebensstrategien zu finden. Unter anderem auch dafür ist die hier angeregte Form der Beschäftigung mit Zukunft als nicht delegierbarer Kernaufgabe von Führung unerlässlich geworden.

## Einige Grundannahmen zur Entwicklung unserer Gesellschaft (insbesondere zur Dynamik des Wirtschaftssystems)

Unsere Welt ist am Ende des 20. Jahrhunderts zu einer einheitlichen Weltgesellschaft zusammengewachsen. Es macht immer weniger Sinn von nationalen Gesellschaften zu sprechen, so als ob diese noch in der Lage wären, sich in wichtigen Überlebensfragen den globalen Zusammenhängen zu entziehen (dazu insbesondere N. Luhmann 1997). Dieser Prozess der Herstellung weltumspannender Interdependenzen und Abhängigkeiten schafft historisch bislang noch nicht dagewesene Bedingungen und scheint als solcher unumkehrbar, auch wenn er für viele Betroffene im Bewusstsein noch kaum verankert ist.

Die rasante Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologie in Verbindung mit den heutigen Transportmöglichkeiten haben die traditionellen Raum- und Zeitgrenzen total gesprengt. Kein Teil der Welt kann sich diesem Veränderungsprozess mehr ernsthaft entziehen. Die Wettbewerbsdynamik innerhalb der medialen Öffentlichkeit und in der boomenden Unterhaltungsindustrie hat diesem Entstehen eines globalen Lebenszusammenhangs eine besondere Schubkraft verliehen.

Zweifelsohne spielt die Wirtschaft für die Beschleunigung dieses weltumspannenden Integrationsprozesses eine Taktgeberrolle. Angetrieben durch die Vereinheitlichung der Fi-



nanzmärkte und die dadurch ausgelöste Eigendynamik haben sich auch die übrigen Branchen in ihren Markthorizonten tendenziell globalisiert. Traditionelle Schutzwälle sind eingebrochen, und die verbleibenden Nischen, die sich dem globalen Wettbewerb entziehen können, werden von Tag zu Tag weniger.

Die ungeheure Menge an freifloatendem Kapital, das heute rund um den Erdball ständig nach neuen, profitablen Anlagemöglichkeiten sucht, nutzt in dieser Hinsicht die regionalen Unterschiede, die wechselnde Ertragschancen in der Welt insgesamt zur Verfügung stellen. Damit geraten die einzelnen Weltregionen und in diesen die bestehenden Volkswirtschaften in eine intensive Standortrivalität zueinander, eine Rivalität, die diese Unterschiede tendenziell eher verstärkt denn mindert. Insofern werden sich die weltweiten Entwicklungsdisparitäten auch in Zukunft kaum verringern.

Den Prozess der Internationalisierung kennzeichnet nicht nur eine Ausweitung der weltweiten Handelsbeziehungen. Von zentraler Bedeutung ist das starke Wachstum der Direktinvestitionen. Mehr und mehr entstehen damit Konzerne mit transnationalem Charakter. Wirtschaftsorganisationen spannen ihr geschäftliches Netz rund um den Erdball und büßen damit ihre einst klare nationale bzw. kulturelle Zugehörigkeit ein. Sie können damit überall dort, wo sie es für strategisch sinnvoll erachten, vor Ort als lokaler Spieler präsent werden und gleichzeitig ihre Stärke als «global player» ausspielen.

Eine der weitreichenden Konsequenzen des Eingang befindlichen Globalisierungsprozesses ist das deutliche Schrumpfen

**Eine der weitreichenden Konsequenzen ist das deutliche Schrumpfen des nationalstaatlichen Handlungsspielraumes.**

fen des nationalstaatlichen Handlungsspielraumes. Dies gilt einerseits für die wirtschaftspolitischen Steuerungsmöglichkeiten im engeren Sinne (die Geld-, Steuer- und Beschäftigungspolitik). Der Strukturwandel von Staat und Politik hat in der Zwischenzeit aber durchaus auch bereits ganz klassische Politikfelder wie die Aussen- und Sicherheitspolitik erfasst. Am markantesten sind diese Veränderungen an den unterschiedlichen Umgestaltungsversuchen zu beobachten, denen derzeit die typisch europäische Tradition des Wohlfahrtsstaates unterworfen ist.

Alle Anzeichen deuten daraufhin, dass die weitere Verknappung der öffentlichen Finanzmittel und die gleichzeitige Verschärfung sozialpolitischer Problemzonen (Verschiebung der Alterspyramide, hohe Sockelarbeitslosigkeit, verstärkte Migration, soziale Konflikte in den städtischen Ballungsräumen etc.) den Druck auf die gewachsenen sozialstaatlichen Problemlösungsmuster noch erhöhen wird. In politischer Hinsicht werden deshalb im kommenden Jahrzehnt neben den brisant bleibenden sicherheitspolitischen Fragen die weitere Intensivierung des europäischen Integrationsprozesses sowie eine sozialverträgliche Neudefinition des Wohlfahrtsstaates die herausragenden Themen unserer Gesellschaft sein.

Der angesprochene Strukturwandel von Staat und Politik bezieht seine spezielle Dynamik gerade auch aus der sich verschärfenden Standortrivalität. Während der Staat in seinem Wirken unabdingbar an regionale Grenzen gebunden ist, haben sich Unternehmen weitgehend von diesen Begrenzungen gelöst. Diese können ihre wirtschaftlichen Aktivitäten je nach ihren strategischen Prioritäten flexibel in unterschiedlichen Weltregionen plazieren. Damit hängt das Wohlstandsniveau einer Gesellschaft in hohem Masse davon ab, wie es einem Staat

gelingt, attraktive Rahmenbedingungen für unternehmerisches Engagement zu schaffen (hohes Bildungs- und Qualifikationsniveau der arbeitsfähigen Bevölkerung, Infrastrukturleistungen vor allem bezogen auf die neuen wissensbasierten Technologien, ein ausbalanciertes

### **Eine besondere Zukunftsbedeutung gewinnen die sogenannten «intelligenten» Dienstleistungen.**

Konfliktniveau der Sozialpartner, stabile rechtsstaatliche Verhältnisse, die einen kalkulierbaren Rahmen für wirtschaftliche Aktivitäten abgeben etc.).

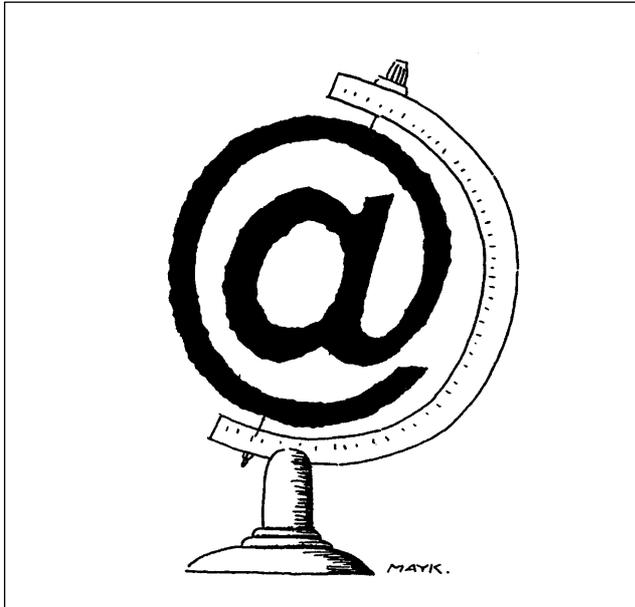
Hier entstehen neue Anforderungen an den Staat, die diesen einerseits zwingen, zur Lösung der Probleme wesentlich stärker als früher mit nichtstaatlichen Akteuren zu ko-

operieren, die es auf der anderen Seite aber auch notwendig machen, den ganzen Sektor der staatlichen und staatsnahen Organisationen einer grundlegenden Effizienzprüfung zu unterziehen (Stichwort «new public management»)

Innerhalb des Wirtschaftssystems selbst ist eine deutliche Verschiebung der Wertschöpfung in Richtung Dienstleistung zu beobachten (vgl. die nach wie vor richtungsweisende Studie von J.B.Quinn 1992). Aber auch dieser Trend ist differenziert zu betrachten. Denn gerade Dienstleistungen lassen sich keineswegs mehr über einen Kamm scheren. Eine besondere Zukunftsbedeutung gewinnen hier die sogenannten «intelligenten» Dienstleistungen, die etwa in der Industrie (aber auch bei Banken und Versicherungen) vielfach erst die Voraussetzung sowohl für den Produktentwicklungs- wie den Produktentstehungsprozess schaffen. Wenn wir hier also von neuen, in der Regel technisch gestützten Dienstleistungen sprechen, dann meinen wir damit nicht nur den Dienstleistungssektor im engeren Sinne (Banken, Versicherungen, Handel, Tourismus, freie Berufe etc.) sondern grosse Teile der industriellen Arbeitsprozesse selbst, die heute die Form wissensbasierter Dienstleistungen angenommen haben.

Der gesellschaftliche Umbau in Richtung Dienstleistung erfolgt im deutschsprachigen Raum allerdings deutlich langsamer als in anderen hochentwickelten Regionen der Welt. Wir finden hier immer noch relativ mehr Beschäftigte im produzierenden Gewerbe bzw. in der Industrie. «Dies zeigt nach einer weitverbreiteten Auffassung, dass die Bundesrepublik Deutschland nach wie vor «überindustrialisiert» ist und den Übergang zur modernen, arbeitsintensiven Dienstleistungs- und Informationsgesellschaft noch nicht geschafft hat» (Fr. Naschold 1999, S. 39). Die ausschlaggebenden Institutionen von Wirtschaft, Staat und Politik neigen in ihrem Zusammenwirken zu einer Konservierung tradierter Wirtschaftssektoren. Demgegenüber entwickeln sich neue Wirtschaftszweige bei uns offensichtlich weniger dynamisch.

Eine besondere zukunftsweisende Rolle kommt in diesem Zusammenhang den Informations- und Kommunikationstechnologien zu, wobei vor allem vom rapiden Zusammenwachsen der Informationsverarbeitung und der Telekommunikation ganz entscheidende Impulse ausgehen. Die Innovationen auf diesem Gebiet werden die künftigen Chancen und Risiken in allen relevanten Wirtschaftszweigen entscheidend mitbestimmen. In einem ganz besonderen Masse werden von diesen Schlüsseltechnologien die künftige Medienlandschaft und damit in Verbindung die gesamte Freizeit- und Unterhaltungsindustrie profitieren. In diesen Sektoren ist deshalb weiterhin ein stürmisches Wachstum zu erwarten.



Die säkulare Verschiebung der Wertschöpfung in Richtung intelligenterer Produkte und Dienstleistungen verschafft dem Faktor Wissen eine bislang ungeahnte Bedeutung. Wissen wird neben den klassischen Produktionsfaktoren Boden, Arbeit und Kapital zu der erfolgskritischen Ressource. Anknüpfend an diesen Umstand sprechen Gesellschaftstheoretiker wie Helmut Willke heute gerne von einer Wissensgesellschaft, um diese folgenschwere Bedeutungsverschiebung auf der Ebene der Ressourcen zu charakterisieren (ders. 1997 und 1998).

An diese Entwicklung knüpfen eine Reihe von Herausforderungen an, denen sich neben dem politischen System insbesondere alle Organisationen und die dort Beschäftigten gegenübersehen. Die künftige Leistungsfähigkeit wird in hohem Masse davon abhängen, in welchem Ausmass

**Eine sich weiter verschärfende Wettbewerbsdynamik wird uns auch in Zukunft begleiten.**

und mit welcher Geschwindigkeit es auf allen Ebenen der Gesellschaft gelingt, das für die Bewältigung der ständig komplexer werdenden Problemlagen erforderliche Knowhow zu mobilisieren. Deshalb wird zur Zeit zu Recht viel über Wissensmanagement und die Lernfähigkeit von Organisationen gesprochen und geschrieben. Hier stehen wir insgesamt erst am Beginn einschneidender Veränderungen. (R. Wimmer 1999b)

Der Prozess der Globalisierung führt uns nachhaltig vor Augen, dass wir in vielen Wirtschaftszweigen deutliche Überkapazitäten aufweisen. Eine sich weiter verschärfende

Wettbewerbsdynamik wird uns also auch in Zukunft begleiten. Damit bleibt der Druck auf die Produktivitätsentwicklung deutlich aufrecht, die Ertragspotentiale unterliegen starken Schwankungen, in der Tendenz schrumpfen sie aber. Die damit verbundene Verdrängungssituation beschleunigt die Innovationsspirale in Unternehmungen, ein Umstand, der das ohnehin atemberaubende Veränderungstempo noch erhöhen wird.

Das Ende der Massenproduktion, der Zwang zu industrialisierten Leistungsangeboten bei gleichzeitig wesentlich verkürzten Produktzyklen erschweren es, den erforderlichen Investitionsaufwand rechtzeitig zu amortisieren. Dazu kommt vielfach eine erhöhte Neigung zu einer Wettbewerbsauseinandersetzung primär über den Preis, eine Tendenz, die die Überlebenschancen vieler Unternehmen zusätzlich einengt. Besonders viele eigentümergeführte Betriebe kleinerer und mittlerer Grössenordnung, die in der Vergangenheit nicht schon die Chance zur Umorientierung genutzt haben, werden angesichts dieser Rahmenbedingungen in den nächsten Jahren schwerer zu kämpfen haben. Es bedarf deshalb keiner besonders hellseherischen Fähigkeiten, wenn man davon ausgeht, dass der einschneidende wirtschaftliche und gesellschaftliche Strukturwandel der neunziger Jahre auch in der nächsten Zukunft seine Fortsetzung erfahren wird. Damit werden sich die schon bestehenden gesellschaftlichen Konfliktfelder eher verschärfen als beruhigen.

**Das Veränderungstempo im Inneren von Organisationen hält mit der Dynamik ihres Umfeldes nicht mehr mit.**

## Konsequenzen für Organisationen (insbesondere Unternehmen)

Die geschilderten gesellschaftlichen Entwicklungen, insbesondere die angesprochene Eigendynamik des Wirtschaftssystems haben den Organisationen, die unter diesen Rahmenbedingungen operieren müssen, eine in diesem Ausmass geschichtlich neue Grunderfahrung beschert: Das Veränderungstempo im Inneren von Organisationen hält mit der Dynamik ihres Umfeldes nicht mehr mit. Die in jede Organisation eingebaute, «evolutionäre Selbstentwicklungsfähigkeit» reicht heute nicht mehr aus, um die eigene Antwortfähigkeit angesichts der beschriebenen Unberechenbarkeit des Umfeldes dauerhaft aufrecht zu erhalten.

In der Zwischenzeit hat diese Erfahrung des ständigen Nachhinkens, des «Nicht-schnell-genug-seins» die traditionellen Bauprinzipien von Organisationen grundlegend erschüttert. Die viele Jahrzehnte gültigen Strukturgesetze der klassischen Hierarchie, die Organisationsprinzipien der funktionalen Gliederung und Arbeitsteilung, die bürokratischen Formen der Koordination und Kommunikation haben ihre bislang unbestrittene Gültigkeit eingebüsst.

Während man früher durch Organisationsveränderungsmassnahmen versucht hat, diese herkömmlichen Bauprinzipien von Zeit zu Zeit zu optimieren oder durch temporäre Formen wie dem Projektmanagement zu ergänzen, geht es heute darum, ganz neuen Organisationsarchitekturen zum Durchbruch zu verhelfen. Der Abschied von den klassischen Ausprägungen hierarchischer Strukturen ist unübersehbar. Der machtmässige Unterschied zwischen den Hierarchieebenen verschwindet damit natürlich nicht. Er ist gerade dabei, eine andere Funktion zu gewinnen.

## **Es geht heute darum, ganz neuen Organisationsarchitekturen zum Durchbruch zu verhelfen.**

Die neunziger Jahre haben diesen folgenschweren organisationalen Umbau weltweit in Gang gesetzt. Dieser Prozess wird auch in naher Zukunft seine Fortsetzung erfahren und neben den Organisationen der Wirtschaft auch die der öffentlichen Verwaltung, des Gesundheitswesens, des Bildungs- und Wissenschaftssystems etc. erfassen. In diesem Sinne können wir mit einiger Sicherheit davon ausgehen, dass die aktuellen Transformationen der Weltgesellschaft unter anderem auch eine radikale Neugestaltung jenes Typus von sozialen Systemen erzwingen, den wir üblicherweise mit dem Begriff Organisation belegen. (Zu den Chancen und Risiken eines radikalen Umbaus von Organisationen vgl. R. Wimmer 1999a)

Wenn es also künftig darum geht, die Leistungsfähigkeit von Organisationen unter veränderten Rahmenbedingungen aufrechtzuerhalten, dann impliziert dies unausweichlich eine stärkere Flexibilisierung der organisationsinternen Strukturen und Prozesse. Damit ist die eigene Wandlungsfähigkeit zum zentralen Überlebenssthema von Organisationen geworden. Mit diesem zentralen Thema ist aber nicht die Erwartung verbunden, dass die Turbulenzen des Umfeldes unmittelbar in ständig neu angepassten Organisationsstrukturen ihren Niederschlag finden. Solche kausalen Vorstellungen scheitern letztlich an der nicht hintergehbaren Eigensinnigkeit sozialer Systeme. Deshalb benö-

tigen wir in Zukunft genauere Vorstellungen darüber, wie die strukturelle Koppelung einer Organisation mit ihren relevanten Umwelten gedacht werden kann.

Eine Steigerung der Wandlungsfähigkeit von Organisationen ist letztlich an das Ausmass gebunden, in dem sie sich mit Überraschungen versorgen können und damit in einem gesunden Masse irritierbar bleiben. Gemeint ist damit jene organisationsinterne Fähigkeit, die es möglich macht, aus der Beobachtung der relevanten Umwelten jene spezifischen Informationen zu gewinnen, auf deren Grundlage erst entschieden werden kann, ob eine Veränderung der eingespielten Routinen angesagt ist oder nicht (zur Frage der Lernfähigkeit von Organisationen vgl. ausführlicher R. Wimmer 1999b). Mit dieser Erhöhung der eigenen Irritierbarkeit holen sich Organisationen allerdings einen grösseren Grad an Unsicherheit und damit ein höheres Mass an Destabilisierung in ihr internes Geschehen hinein. Um mit dieser neuen Art von innerer Dynamik einen leistungsfördernden Umgang zu gewinnen, haben viele Unternehmen damit begonnen, ihre internen Verhältnisse entlang neuer Gestaltungsprinzipien umzubauen. Die wichtigen Bauprinzipien in diesem Zusammenhang sind:

### ■ Das Prinzip der Fraktalität

Die bisherige Gliederung nach primär funktionalen Gesichtspunkten wird weitestgehend aufgegeben. Es entstehen Organisationseinheiten, die zumindest dem Anspruch nach wie Unternehmen im Unternehmen agieren können (business units, Cost- und Profitcenter etc.). Damit entstehen auch innerhalb des Unternehmens Kunden/Lieferantenverhältnisse, mit deren Hilfe sich marktförmige Muster der Koordination zwischen den Subeinheiten etablieren können. Dies erzwingt unternehmensintern eine höhere Kostentransparenz, es beschleunigt die Entscheidungsprozesse und verringert den hierarchischen Führungsaufwand. Nach Ausseren erlauben solche Strukturen spezialisierte Formen der Marktbearbeitung, weil die Kundensegmentierung präziser vorgenommen und mit massgeschneiderten Leistungen versorgt werden kann.

Gleichzeitig ist damit auch eine grössere Flexibilität im eigenen geschäftlichen Engagement verbunden. Es können neue Geschäftseinheiten schneller aufgebaut und bestehende mit einem kalkulierbaren Risiko auch wieder abgestos-

## **Organisationen holen sich ein höheres Mass an Destabilisierung in ihr internes Geschehen hinein.**

sen werden, ohne das Gesamtsystem zu gefährden. Zudem fördern solche Strukturen den Schritt zur Internationalisierung und stimulieren einen produktiven Umgang mit der wachsenden Multikulturalität von Organisationen.

### ■ Das Prinzip der Prozessorientierung

Wenn die Ertragsspielräume schmelzen, dann wird es un-  
ausweichlich zu prüfen, ob der getätigte Aufwand für eine

## Die Umpolung von Funktions- optimierung zu einer Prozess- verantwortung eröffnet ungeahnte Möglichkeiten.

Leistung mit dem zu erzielenden Kundennutzen in einem vernünftigen Verhältnis steht. Ausgehend von dem zu lösenden Kundenproblem ist zu fragen, wie die gesamte Prozesskette in der Leistungserbringung gestaltet ist, welcher Beitrag in den einzelnen Gliedern zur Wertschöpfung erbracht oder auch nicht erbracht wird, welche Faktoren als «Werttreiber» fungieren und ob die internen Steuerungsmechanismen diesem Umstand Rechnung tragen.

Die konsequente Umpolung von Funktionsoptimierung zu einer Prozessverantwortung bezogen auf den Gesamtzusammenhang des jeweiligen Leistungsprozesses eröffnet oft ungeahnte Möglichkeiten. Die Bearbeitungszeiten verringern sich vielfach dramatisch, neue funktionsübergreifende Kooperationsformen steigern die Innovationsfähigkeit, matrixähnliche Strukturen erlauben die Verknüpfung von fachlicher Spezialisierung und deren breiteren Anschlussfähigkeit für andere Expertisen. Die Orientierung an Prozessen relativiert die Bindung an Funktionseinheiten, sie stimuliert die Übernahme übergreifender Verantwortlichkeiten, sie steigert aber auch die Anforderungen an das Kooperationsvermögen der Beteiligten ganz erheblich.

### ■ Die Balance von Be- und Entschleunigung.

Blickt man heute aufmerksam ins Innenleben von Organisationen, so ist es augenfällig, dass dem Faktor Zeit eine ganz besondere Bedeutung zugewachsen ist. Nichts kann mehr schnell genug gehen. Vordergründig betrachtet, spitzt sich die Wettbewerbsdynamik auf die Frage zu, wer rascher mit seinen Innovationen und Leistungsangeboten am Markt und beim Kunden ist. In Verbindung mit dem ständigen Zwang zur Ausschöpfung von Produktivitätsreserven führt diese Situation zu einer unübersehbaren Zeitverknappung im operativen Geschehen von Organisationen. Das Ausdünnen der letzten zeitlichen Spielräume zeitigt nicht nur

für die beteiligten Personen enorme Belastungen, diese Beschleunigungstendenz macht die Organisation selbst in hohem Masse störungsanfällig, weil für die Bewältigung ungewöhnlicher Situationen keine Kapazitäten mehr vorhanden sind.

Wir stehen heute und in Zukunft wahrscheinlich noch mehr vor der paradoxen Anforderung, dass die Aufrechterhaltung der Geschwindigkeitsanforderungen nur bewältigt werden kann, wenn es gleichzeitig gezielte Formen der Entschleunigung gibt, in denen das System die gemachten Beobachtungen über sich selbst und die eigene Umwelt in Ruhe auswerten kann, um das dabei generierte Wissen für allfällige Kurskorrekturen und strategische Neupositionierungen gezielt nutzen zu können.

Dem Flexibilitätspostulat kann man nur gerecht werden, wenn diese kunstvolle Balance von Be- und Entschleunigung gelingt. Die einseitige Betonung von Geschwindigkeit dünnt den Möglichkeitsraum einer Organisation aus und raubt ihr die Fähigkeit, mit überraschenden Störungen einen produktiven Umgang zu gewinnen. Sie zwingt ein System, all seine Energien auf die Bewältigung des operativen Geschehens zu konzentrieren und lässt damit die strategischen Potentiale eines Unternehmens weitgehend verkümmern. Mit der ausschliesslichen Dominanz der Zeitlogik des operativen Geschehens geht auch die Fähigkeit verloren, unterschiedliche Zeithorizonte der eigenen Entwicklung gezielt miteinander zu integrieren.

## Dem Flexibilitäts- postulat kann man nur gerecht werden, wenn diese Balance von Be- und Entschleu- nigung gelingt.

### ■ Die Konzentration auf die eigenen Kernkompetenzen und das Eingehen strategischer Allianzen mit anderen

(sei es auf dem Weg über Fusionen oder durch netzwerkförmige Kooperationen). Die deutliche Verschärfung der Wettbewerbsbedingungen, die wir im Gefolge der Globalisierung in fast allen Branchen erwarten müssen, legt es Unternehmen nahe, sich auf jene Felder zu konzentrieren, auf denen es besondere Kompetenzen ausgeprägt hat. Auf diesen Feldern kann es seine Existenzberechtigung sichtlich unter Beweis stellen und ein einmal aufgebautes Markenimage verstärken. Diese Kernkompetenzorientierung begrenzt allerdings die Wachstumschancen, soweit sie primär aus eigener Kraft bewältigt werden müssen.

Angesichts der veränderten Spielregeln, die wir heute in einer globalisierten Weltwirtschaft beobachten können, spitzt diese Begrenzung ganz bestimmte strategische Kernfragen bezogen auf die eigene Grösse zu. Kann man sich ein organisches Wachstum mit einer «Stand-alone-Position» auf dem Spielfeld mit der gegebenen Wettbewerbsstruktur längerfristig leisten? Oder benötigt man deutlich andere Grössenverhältnisse, um mit guten Erfolgsaussichten ums eigene Überleben auch künftig mitspielen zu können? Die aktuelle Fusionswelle spiegelt die angesprochene Wachstumsdynamik wieder. Die spektakulären Zusammenschlüsse der letzten Monate sind ein Zeichen dafür, dass zur Zeit die Strategiekonzepte in den Konzernzentralen sichtlich von der Vorstellung dominiert werden, dass erhebliche Wachstumssprünge fürs Überleben erforderlich sind und dass diese kurzfristig am ehesten durch Übernahmen realisiert werden können.

Zumeist geht es dabei allerdings nicht um schiere Grösse, sondern um strategisch motivierte Ergänzungen des eigenen Leistungsprofils. Bevor man mühsam neue Kernkompetenzen, die man künftig für erforderlich hält, selbst aufbaut, schliesst man sich mit anderen, bei denen diese vermutet werden, zusammen. Das Zusammengehen von Daimler-Benz und Chrysler ist ein exzellentes Beispiel für diese Strategie.

Unter dem Gesichtspunkt der Bewältigung globaler Wettbewerbs Herausforderungen sind Fusionen und die Bildung von strategischen Allianzen in einem Netz von Kooperationspartnern entlang der jeweiligen Wertschöpfungskette unterschiedliche Lösungsversuche für ein und dasselbe

### **Fusionen können Zentralisierungstendenzen vorübergehend wieder Auftrieb verschaffen.**

gewachsene Zustände in den bestehenden Einheiten aufzubrechen und damit die Belange des Gesamtsystems gegenüber der Tendenz dezentraler Verselbständigung wieder in den Vordergrund zu rücken.

Deshalb können Fusionen gewissen Zentralisierungstendenzen vorübergehend wieder Auftrieb verschaffen. Die mangelhafte Beachtung der äusserst komplexen Auflösungs- und Reintegrationsprozesse, die in der Postmergerphase

unweigerlich anstehen, ist der Hauptgrund dafür, dass die anfänglich oft sehr euphorischen Erwartungen in Fusionen längerfristig gesehen zumeist einer nachhaltigen Enttäuschung weichen. Trotzdem wird die damit ingang gekommene Dynamik einer Neuordnung der Kräfteverhältnisse in den einzelnen Branchen in nächster Zukunft ihre Fortsetzung finden.

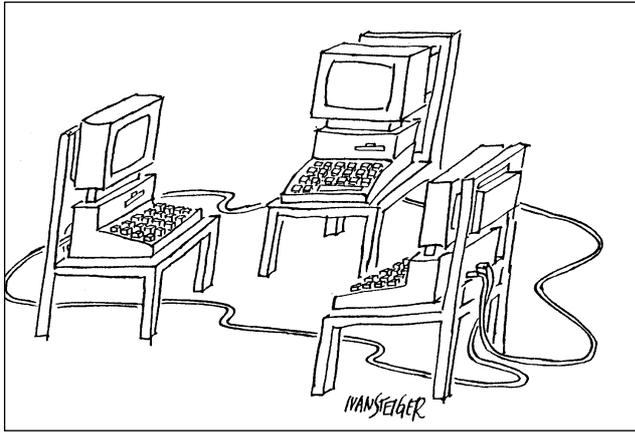
### **■ Revolutioniert der Faktor Wissen unsere Arbeitswelt?**

Mit der Verlagerung der Wertschöpfungsschwerpunkte in Richtung intelligenter, wissensbasierter Dienstleistungen hat die Dimension Wissen in Organisationen einen gänzlich veränderten Stellenwert bekommen. Die Fähigkeit, für komplexe Problemstellungen rasch das erforderliche Know-how zu mobilisieren, sowie die innovative Kraft zur Generierung neuen Wissens, das Antworten auf künftige Bedürfnisse zu finden erlaubt, werden zu den Schlüsselkompetenzen für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Wissen gewinnt damit die Rolle eines neuen Produktionsfaktors, der den klassischen Faktoren

(Boden, Arbeit und Kapital) den Rang abzulaufen beginnt. Es handelt sich hier um einen säkularen Veränderungsprozess, dessen gesellschaftliche Bedeutung Helmut Wilke in seinem neuen Buch über systemisches Wissensmanagement überzeugend zu beschreiben versucht (ders. 1998).

Entgegen dem weitverbreiteten Missverständnis lässt sich Wissen allerdings nicht in ähnlicher Weise managen und optimieren, wie man das bei den klassischen Produktionsfaktoren gewohnt ist. Wissen wird in den Leistungsprozessen einer Organisation in einer dem oberflächlichen Beobachter entzogenen Weise als gemeinschaftliche Ressource genutzt und durch erfolgreiche Anwendung in seiner Brauchbarkeit bestätigt und weiterentwickelt. Wissen in Organisationen hängt also von einem äusserst komplexen Zusammenspiel zwischen Personen und ihrem organisatorischem Umfeld ab, einem Zusammenspiel, das sich in der Regel der unmittelbaren Beeinflussung durch Führungsleistungen entzieht. Dazu kommt, dass gerade die erfolgreiche Wiederverwendung von Wissen dieses gegenüber Veränderungsimpulsen immunisiert. Wissen und Lernen sind Geschwister, die sich keineswegs gut miteinander vertragen (dazu eingehender Fr. Simon 1997).

### **Wissen in Organisationen hängt vom komplexen Zusammenspiel zwischen Personen und ihrem organisatorischen Umfeld ab.**



Genau dieses Dilemma werden Organisationen in Zukunft in verstärktem Ausmass bewältigen müssen. Sie hängen mehr denn je von geprüftem Expertenwissen ab und müssen gleichzeitig dafür sorgen, dass dieses revidierbar, d.h. in seiner Wirkung enttäuschbar bleibt. Ansonsten ist der immer raschere Wandel unserer Wissensgrundlagen nicht zu bewältigen. Denn die Halbwertszeit von Wissen verringert sich kontinuierlich. Dieser permanente Anspruch an die Lernfähigkeit von Personen aber auch an die Lernfähigkeit der Organisation selbst erhöht den Druck, unsere überkommenen Vorstellungen von Management wie auch von der Funktionsweise von Organisationen grundlegend zu überdenken. In diesem Sinne wird die neue Rolle des Faktors Wissen auch weiterhin eine der zentralen Triebfedern sein, um unser Verständnis von Organisationsentwicklung unter neuen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen auf eine gänzlich veränderte Grundlage zu stellen.

#### ■ Die Virtualisierung von Organisationslösungen

Die Zeiten, in denen man Organisationen ähnlich wie Paläste für lange Zeiträume gebaut hat, sind wohl endgültig vorbei. Der Zwang zur Flexibilität begünstigt organisatorische Festlegungen, die ohne grossen Aufwand wieder verändert werden können. Dieser Trend lässt sich beispielsweise an der Zunahme temporärer Organisationsformen ablesen. Man baut um komplexe Kundenprobleme herum massgeschneiderte Bearbeitungsformen, etwa zur Errichtung einer Industrieanlage, zur Entwicklung eines Autos, zur Neukonzeption der EDV-Architektur einer Bank etc., die es nach Beendigung ihrer Aufgabe relativ leicht zulassen, die dabei gebundenen Ressourcen und Wissenspotentiale für andere Problemstellungen neu zu konfigurieren.

Die Zunahme projektformiger Organisationsformen für die Bewältigung des normalen operativen Geschäftes relativiert nachhaltig die Bedeutung der klassischen Linienorganisation. Diese rückt in die Funktion einer zuliefernden Infrastruktur, die ihre Wertschöpfung primär daraus ge-

winnt, die kundenbezogene Projektarbeit erfolgreich zu unterstützen. Die oftmals hochkomplexen und zumeist mit einem ziemlichen unternehmerischen Risiko belasteten Projekte fungieren so in der Organisation gleichsam als Unternehmen auf Zeit. Der Umstand, dass viele Aufgaben auf Grund der komplexen Kundenanforderungen nur mehr projektformig bewältigt werden können, verschiebt die Einflussverhältnisse in Organisationen ganz erheblich zu Ungunsten der traditionellen Linienfunktion. In der Zwischenzeit mehren sich Produktionsformen, die überhaupt nur mehr mit Organisationen auf Zeit operieren, etwa wenn es darum geht, einen Film zu produzieren, Grossveranstaltungen zu organisieren, besondere Sportereignisse zu ermöglichen. Vor allem die gesamte Entertainmentindustrie, die ja zweifelsohne als künftige Wachstumsbranche gilt, stützt sich mehr und mehr auf das, was man heute unter Virtualität versteht. Dazu kommt ein weiterer Trend.

Wenn es darum geht, sowohl schnell zu sein wie auch Problemlösungen zu finden, die sich eng am je individuellen Kundenbedürfnis ausrichten, dann ist es naheliegend, Zusammenarbeitsformen zu kreieren, die die Kunden, die Zulieferer, die Vertriebspartner etc. in den Prozess der Leistungserbringung möglichst intensiv integrieren. Damit entstehen, zum Teil auch über längere Zeiträume hinweg, Arbeitsverhältnisse, in denen die Grenzen zwischen Organisationen weitgehend verschwimmen. Das Lösen gemeinsamer Probleme, so es gelingt, verbindet. Herkömmliche Loyalitäten verlieren ihre gewohnte Integrationskraft.

Wir müssen davon ausgehen, dass die zeitlich begrenzte «Adhoc-Organisation» wie auch das Erfordernis einer engen Zusammenarbeit über traditionelle Organisationsgrenzen hinweg die Arbeitswelt der Zukunft noch viel stärker prägen wird, als wir uns das heute vorstellen können. Mit dieser Relativierung stabiler Zugehörigkeiten, mit dem Verlust klarer Unternehmensgrenzen handeln sich Unternehmen allerdings Folgeprobleme ein, die in ihrer ganzen Dimension heute noch gar nicht abschätzbar sind. Diese Folgeprobleme tangieren vor allem das «Immunsystem» einer Organisation, das durch instabile Zugehörigkeiten wie durch verschwimmende Grenzen zweifelsohne nachhaltig irritiert wird. In der Bewältigung dieser Irritationen liegt wohl eine der zentralen Managementherausforderungen der Zukunft, insofern es noch darum gehen wird, das längerfristige Überleben von Unternehmen im Auge zu haben.

#### ■ Neue Organisationsverhältnisse erfordern veränderte Führungs- und Steuerungskonzeptionen.

Die Art und Weise, wie Führung jahrzehntelang in Organisationen gedacht und praktiziert worden ist, hält dem

Grad an Eigenkomplexität, den die organisationsbezogenen Veränderungstrends erzeugt haben, nicht mehr stand. Die realen Verhältnisse in den meisten Unternehmen mit einer gewissen Grösse korrespondieren immer weniger mit der gelebten Führungsphilosophie bzw. mit den eingespielten Steuerungsmustern, die vielfach einer in der Zwischenzeit vergangenen Organisationsrealität entstammen. Die veränderten Organisationsverhältnisse, Arbeitsformen und sich neu einspielenden Prozesse der Leistungserbringung sind in vielen Unternehmen der alltäglich gelebten Praxis von Führung weit davongeeilt.

Diese Diskrepanz schafft im täglichen Miteinander nicht unerhebliche Friktionen. Nicht notwendiger Weise aber letztlich doch sehr oft ist die beschriebene Ungleichzeitigkeit zwischen dem, was an Organisationsveränderungen ingang gekommen ist, und dem, wie Führung im Alltag nach wie vor praktiziert wird, auch an Generationsunterschiede gebunden. Dieser Umstand beschleunigt die ohnehin vorhandene Neigung, die ältere Generation frühzeitig aus dem Arbeitsgeschehen auszugenzen.

Die hohe Eigenkomplexität künftiger Organisationen schafft die Schwierigkeit, einerseits die weitgehend autonomen Subsysteme in ihrer eigensinnigen Funktionsweise zu fördern – denn ihr Erfolg trägt mit zum Erfolg des Gesamtsystems bei – sie aber gleichzeitig in ihrer Autonomie im Interesse der Überlebensfähigkeit des Ganzen zu begrenzen. In erster Linie an der Bewältigung dieser paradoxen Anforderung wird das Management in Zukunft gemessen (vgl. R. Wimmer 1996). Wenn wir im Unternehmen marktähnliche Abstimmungsmechanismen haben, wenn die Hierarchieebenen nicht mehr dazu da sind, im operativen Alltag durchgängige Befehlsketten sicherzustellen, wenn die Kooperation primär über Zielvereinbarungsprozesse

### **Die Grenzen zwischen Organisationen verschwimmen.**

läuft, die in gemeinsam erarbeiteten Strategien und Zukunftsvorstellungen wurzeln, dann bekommt Führung gegenüber früher eine veränderte Funktion.

Führungsleistungen gewinnen ihre Wertschöpfung daraus, dass sie sich auf die Überlebensfragen der jeweiligen Einheit bzw. des Gesamtsystems spezialisieren. Ein wichtiger Teilaspekt davon ist die Sorge um funktionstüchtige Kommunikationsstrukturen im Unternehmen. Denn mit der gestiegenen Eigenkomplexität explodiert der erforderliche Abstimmungsaufwand in Unternehmen. Damit wird gelingende Kommunikation zum alles entscheidenden Engpass (vgl. D. Baecker 1998).

Die Bewältigung dieses Engpasses zwingt uns, unsere bisherigen Autoritätsvorstellungen zu revidieren. Autorität haben heisst nicht mehr, die Zustimmung anderer als gegeben voraussetzen zu können. Gemeinsame Verständigung ist letztlich nur mehr über zeitraubende Aushandlungsprozesse zu gewinnen.

In der Sicherstellung und Pflege effizienter Kommunikationsstrukturen, in denen diese, heterogene Einheiten vernetzende Verständigungsprozesse erfolgen können, liegt eine der zentralen Steuerungsleistungen künftiger Führung. Um mit diesen Anforderungen einen guten Umgang zu gewinnen, braucht es adäquate Führungsstrukturen aber auch Führungskräfte, die von ihrer Qualifikation her den veränderten Verhältnissen gewachsen sind. (Ausführlicher dazu R. Wimmer 1998)

### **Führungsleistungen gewinnen ihre Wertschöpfung daraus, dass sie sich auf die Überlebensfragen spezialisieren.**

## **Die zentralen Merkmale der künftigen Arbeitswelt**

Betrachtet man die geschilderten organisationsbezogenen Entwicklungslinien in ihrem Zusammenhang, dann lassen sich unschwer Aussagen darüber treffen, wie wir künftig arbeiten und welche Beschäftigungsformen dominieren werden. Dazu abschliessend einige Thesen:

Wir werden auch in Zukunft mit einer relativ hohen Arbeitslosenrate rechnen müssen. Der anhaltende Druck auf die Ertragslage der Unternehmen sowie die wachsenden Anforderungen an die organisationale Leistungsfähigkeit in den unterschiedlichen Nonprofit-Bereichen und in der öffentlichen Verwaltung lassen die Produktivität rascher steigen, als die Nachfrage nach neuen Arbeitsplätzen. Arbeitslosigkeit ist kein konjunkturbedingtes Phänomen mehr. Sie ist zur dauerhaften Begleiterscheinung einer globalisierten Weltwirtschaft geworden, die den Faktor Arbeit wesentlich direkter und schärfer, als dies früher der Fall war, einer weltumspannenden Wettbewerbsdynamik aussetzt.

Ein moderates Wirtschaftswachstum ist deshalb nicht mehr in der Lage, den kontinuierlichen Anstieg der Sockelarbeitslosigkeit nachhaltig zu bremsen (ausführlicher dazu J. Reske 1998). Damit ist ein gesellschaftlicher Strukturwandel inganggekommen, dessen weitverzweigte Konsequenzen heute überhaupt noch nicht absehbar sind. Immer

unverkennbarer wird der Umstand, dass die bisherigen Instrumente nationalstaatlicher Wirtschaftspolitik (ob dem Neoliberalismus oder dem Keynesianismus verpflichtet) ihre steuernde Wirkung verloren haben. Erfolgversprechende Alternativen zu diesen tradierten Formen staatlicher Steuerung sind in unserem Raum derzeit trotz diverser Ankündigungen der EU nicht in Sicht.

Als weiteres beschäftigungspolitisches Phänomen ist zu beobachten, dass die Fragmentierung des Arbeitsmarktes und der strukturellen Bedingungen für Erwerbsarbeit weiter fortschreiten. Während auf der einen Seite die Nachfrage nach weniger qualifizierten Arbeitskräften in den letzten Jahren deutlich zurückgegangen ist (um mehr als 4 Millionen allein in Deutschland), ist auf der anderen Seite der Arbeitsmarkt für bestimmte Fachkräfte (wie zur Zeit etwa für EDV-Spezialisten) total leer gefegt. Die Gleichzeitigkeit von schmerzhaften Engpässen in bestimmten Qualifikationsbereichen und einem massiven Überangebot in anderen lässt die Chancen am Arbeitsmarkt weiter auseinanderdriften.

Dies bringt die bislang eingespielten Relationen zwischen unterschiedlichen Lohnniveaus, die durch staatliche Interventionen gestützt auf sozialpartnerschaftliche Absprachen bisher aufrechterhalten wurden, mehr und mehr ins Wanken. Ähnlich wie in den USA ist wohl auch im Wirtschaftsraum der EU künftig eine tendenziell noch grössere «Lohnspreizung» zu erwarten. Die damit wachsenden Einkommensunterschiede werden das in der europäischen Tradition wohlfahrtsstaatlich abgestützte Sozialgefüge weiteren Belastungen aussetzen. Es ist anzunehmen, dass damit auch bei uns das gesellschaftsinterne Konfliktpotential deutlich zunehmen wird.

Eine andere Dimension der angesprochenen Fragmentierung, mit der die Chancenungleichheit zunimmt, betrifft den Eintritt ins bzw. das Ausscheiden aus dem Erwerbs-

### **Arbeitslosigkeit ist kein konjunkturelles Phänomen mehr.**

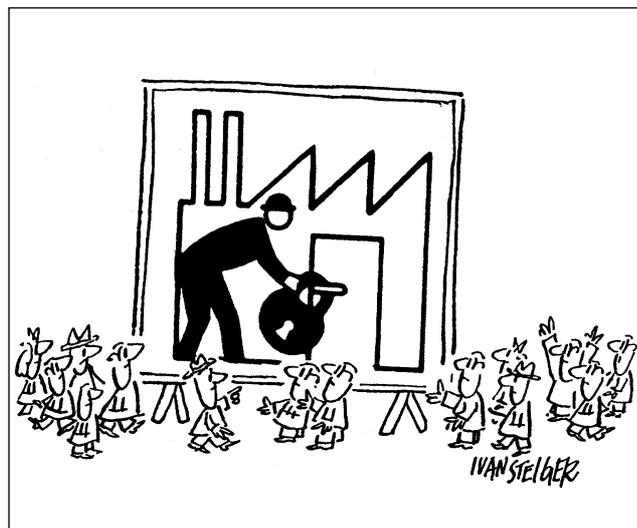
leben. Der überall sich durchsetzende Primat einer kurzfristigen Effizienzsteigerung führt zur wachsenden Scheu auf Arbeitgeberseite, nach dem Abschluss einer schulischen oder universitären Ausbildung in den erforderlichen Qualifikationsaufbau für eine umfassende betriebliche Verwendung der jungen Menschen zu investieren. Man möchte Leute einsetzen, die rasch und ohne viel Umwege ihre volle Produktivität bringen. Je grösser die Diskrepanz wird zwischen den betrieblichen Anforderungen und dem, was die tradierten Ausbildungseinrichtungen leisten können, umso schwieriger wird es für die

nachwachsende Generation, einen adäquaten Berufseinstieg zu finden.

Das damit verbundene Problem einer wachsenden Jugendarbeitslosigkeit schafft gesellschaftliche Folgekosten, die in Zukunft eine besondere Aufmerksamkeit verdienen. Vor allem die öffentlichen Bildungseinrichtungen sind gefordert, ihre Qualifikationsangebote angesichts des aktuellen Strukturwandels unserer Gesellschaft tiefgreifend zu überprüfen. Die Diskussion über diese Fragen hat allerdings noch nicht einmal ernsthaft begonnen. Schulen wie Universitäten haben den Übergang zu einer wissensbasierten Gesellschaft noch nicht registriert.

Wohl ähnlich dramatisch entwickelt sich die Situation für die älteren Mitarbeiter in vielen Unternehmen. Trotz aller Gegensteuerungsversuche der öffentlichen Hand sinkt das faktische Rentenalter kontinuierlich. Den Unternehmen ist es in den vergangenen Jahren in einem überraschend hohen Ausmass gelungen, ihre eigenen Kosten- und Beschäftigungsprobleme durch den Prozess der Frühverrentung in die Gesellschaft zu verlagern. Durch den Anstieg der Lebenserwartung wird der Anteil der älteren Mitbürger ohne offizielle Erwerbsarbeit im Vergleich zum Rest der Bevölkerung immer grösser. In der Zwischenzeit ist deutlich geworden, dass die daraus erwachsenden Belastungen von den etablierten Arbeitslosen- und Rentenversicherungssystemen nicht mehr getragen werden können. Der für die zweite Hälfte des 20. Jahrhunderts so tragfähige Konsens zwischen den Generationen ist in Auflösung befindlich.

### **Schulen wie Universitäten haben den Übergang zu einer wissensbasierten Gesellschaft noch nicht registriert.**



Was an die Stelle des bislang gültigen Generationenvertrages treten kann, ob dies etwa eine Grundrente zur Minimalversorgung sein wird, wird in den kommenden Jahren zu entscheiden sein. Nicht weniger brennend ist die Frage, wie lange es sich Organisationen noch werden leisten können, ihre älteren Mitarbeiter schon ab Fünfzig aus dem Arbeitsgeschehen zu eliminieren. Wenn Wissen zur wettbewerbsentscheidenden Ressource geworden ist, dann wird wohl künftig mehr Sorgfalt im Umgang mit aus dem Unternehmen ausscheidenden Knowhowträgern erforderlich werden.

Das Flexibilitätsgebot, dem sich alle Organisationen in zunehmendem Ausmass stellen müssen, tangiert auf einer ganz grundsätzlichen Ebene auch die Bindungsmöglichkeiten des einzelnen Individuums an Organisationen. Während früher in die Tauschbeziehung von Person und Organisation vielfach auch die Hoffnung auf eine dauerhafte Zugehörigkeit mit eingebaut war, so hat sich diese Beziehung in den letzten Jahren deutlich gelockert. An die Stelle von Anstellungsverhältnissen, mit denen in der Vergangenheit ein hohes Mass an Arbeitsplatzsicherheit verbunden war (und dies nicht nur in der öffentlichen Verwaltung), treten mehr und mehr flexible Beschäftigungsformen, die es dem Arbeitgeber ermöglichen, seine Kapazitäten möglichst zeitgleich an die stark schwankende Nachfrage anzupassen. Es entspricht diesem Trend, dass die Zahl der «Normalarbeitsverhältnisse» deutlich zurückgeht. Während sich 1970 noch 83,4% der Beschäftigten in so einer ganzzeitigen, unbefristeten Arbeitsbeziehung befanden, waren es 1995 nur mehr 68% (vgl. dazu R. Reske 1998). Die Tendenz ist stark fallend.

Gleichzeitig ist eine grosse Vielfalt neuer Beschäftigungsformen im Entstehen. Soweit es die Arbeitnehmervertretungen zulassen, häufen sich befristete Anstellungsverhältnisse; Teilzeitarbeit wird zusehends attraktiver; die Zahl der geringfügig Beschäftigten ist stark im Ansteigen; vor allem in der Produktion hat die Leiharbeit enorm zugenommen; mit neuen Formen der Tele- und Heimarbeit wird wieder verstärkt experimentiert. Diesem bunten Strauss an Varianten ist eines gemeinsam: Sie privatisieren die Risiken der Arbeitnehmerexistenz noch stärker, als dies früher bereits der Fall war. Bei diesen Veränderungen spielen natürlich die Möglichkeiten, die sich mit den neuen Informations- und Kommunikationstechnologien bieten, eine herausragende Rolle. Der heutige Stand der Technik unterstützt die beschriebene Lockerung im Verhältnis von Person und Organisation sowohl in räumlicher wie in zeitlicher Hinsicht.

Im Moment ist noch unklar, welche Konsequenzen für Organisationen mit dieser Lockerung letztlich verbunden sein werden. Ganz sicher steht das Personalmanagement ebenso wie die betrieblichen Interessensvertretungen vor ganz

neuen Herausforderungen. Der Trend zu eher differenzierteren Formen der Zugehörigkeit verbunden mit einer starken Individualisierung der jeweiligen Arbeitsbeziehung stellt die bisherigen Spielregeln für die Arbeitszeitgestaltung, die Lohn- und Gehaltsfindung, die innerbetriebliche Laufbahnplanung und die Personalentwicklung ziemlich auf den Kopf. Abgesehen davon, dass für diese Themenfelder das Tauschverhältnis zwischen Person und Organisation neu überdacht werden muss, wissen wir noch wenig, was es für die Leistungsfähigkeit von Organisationen bedeutet, wenn sich ihre bisherigen Muster der Loyalitätsgewinnung und der Sicherstellung von Zugehörigkeit auflösen.

Aus dem bislang Gesagten lassen sich in Anlehnung an J. Reske (Berlin 1998) vier Gruppen von Beschäftigten unterscheiden. Das vorrangige Unterscheidungskriterium ist dabei im wesentlichen die Verhandlungsmacht, über die der einzelne Anbieter von Leistungen gegenüber potentiellen Abnehmern verfügt:

#### ■ Die neue Elite von Wissensarbeitern

Dazu zählen unter anderem viele Selbstständige, heute vielfach in Berufen, die erst in den letzten zwei Jahrzehnten entstanden sind. Zu dieser Gruppe gehören aber auch all jene abhängig Beschäftigten in Organisationen, die als Experten und Führungskräfte am Arbeitsmarkt hoch gefragt sind und deshalb in ihrer Rolle als besonders wichtige Knowhowträger organisationsintern eine grosse Unabhängigkeit geniessen. Der Bedeutungszuwachs dieser Gruppe ist eine direkte Folge der Verschiebung der Wertschöpfungsprozesse in Richtung komplexer wissensbasierter Dienstleistungen, ein Prozess, der sich gerade in allen hochentwickelten Industriegesellschaften vollzieht. Bei dieser Kategorie von Beschäftigten ist zu beobachten, dass sie dazu neigen, sich weit mehr, als ihnen persönlich auf Dauer gut tut, zu belasten. Das Risiko frühzeitigen Ausbrennens, der Zerstörung des privaten Beziehungsgefüges sowie des Inkaufnehmens anderer psychosozialer Folgekosten ist bei dieser Gruppe besonders gross.

#### ■ Die Kernbelegschaften von Organisationen

Bei allen Flexibilisierungstendenzen sind Organisationen auch in Zukunft darauf angewiesen, über einen Stock an Beschäftigten zu verfügen, die für Kontinuität sorgen.

### **Das Flexibilitätsgebot tangiert auch die Bindungsmöglichkeiten des einzelnen Individuums an Organisationen.**

Diese sitzen auf unterschiedlichen Hierarchieebenen an wichtigen Knotenpunkten, die für ihre Leistungsfähigkeit keinen häufigen Wechsel vertragen, sei es weil an diesen Stellen ein ganz bestimmtes Erfahrungswissen gefordert ist, sei es weil es dort darum geht, für soziale Stabilität zu sorgen etc. Insgesamt müssen wir allerdings davon ausgehen, dass diese Gruppe in Hinkunft wesentlich kleiner sein wird, als dies früher der Fall war.

### ■ Die Jobnomaden

Zu dieser Gruppe zählt ein zweifelsohne wachsender Teil der arbeitenden Bevölkerung. Gemeint sind alle Formen der Leiharbeit und der befristeten Beschäftigung, aber auch die vielen Varianten der Scheinselbstständigkeit, die auf dem Weg über die Auslagerung bestimmter nicht zum Kerngeschäft zählender Tätigkeitsbereiche aus Organisationen entstanden sind (vgl. den Report von M. Spiewak, W.Uchatius 1999). In diese Kategorie sind auch die vielen Saisonarbeiter zu rechnen, die immer wieder im Verhältnis zu den jahreszeitlichen Schwankungen der Auftragslage zum Zuge kommen.

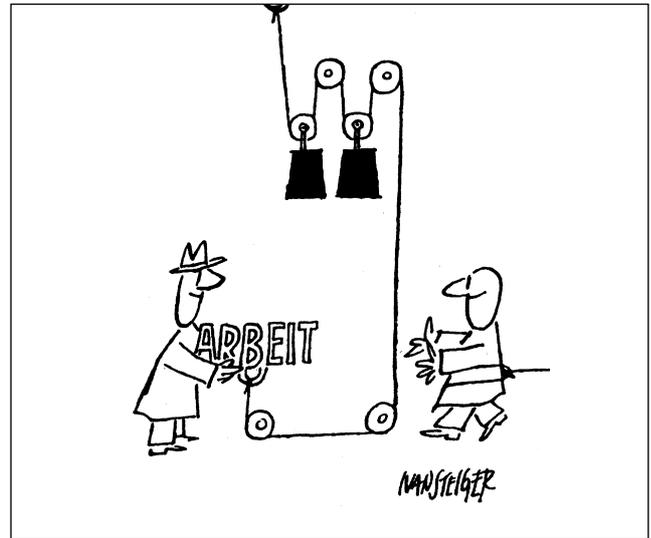
In dieser Gruppe kommt die aktuelle Tendenz des Wirtschaftssystems am deutlichsten zum Ausdruck, die arbeits- und sozialrechtlichen Fesseln des Wohlfahrtsstaates zu

### Was bedeutet es für Organisationen, wenn sich Muster der Loyalitätsgewinnung auflösen.

jeden einzelnen eine stärker unternehmerisch ausgerichtete Form der Existenzsicherung zur Normalität wird. Man darf aber nicht verhehlen, dass diese Sicht angesichts der wachsenden Chancenungleichheit am Arbeitsmarkt eines gewissen Zynismus nicht entbehrt.

### ■ Die Arbeitslosen

Zwischen den Jobnomaden und den Arbeitslosen wird es ein vielfaches Hin und Her geben, ergänzt um einen wachsenden grauen Markt an Erwerbsarbeit, der sich abseits der offiziellen Arbeitsmarktstatistik bildet. Weil die weniger qualifizierte Arbeit rapide an Bedeutung verliert, müssen wir davon ausgehen, dass der Anteil an Langzeitarbeitslosen tendenziell eher zunehmen wird. Die aktuelle Eigen-



dynamik unseres Wirtschaftssystems zeigt unverkennbar die Tendenz in sich, all jene Personen aus bezahlten Arbeitsverhältnissen konsequent auszugrenzen, deren Leistungsfähigkeit nicht, noch nicht oder nicht mehr gegeben ist. Der anhaltende Druck, alle nur erdenklichen Produktivitätsreserven auszuschöpfen, wird den personalpolitischen Spielraum der Unternehmen, aber wohl auch anderer Organisationen weiter einengen. Diese Entwicklung wird die Suche nach alternativen Beschäftigungsformen, die auch den aus den Normalarbeitsverhältnissen Ausgegrenzten eine menschenwürdige Lebensperspektive bieten, zweifelsohne forcieren. In diesem Punkt liegt wohl die grosse Herausforderung in der Weiterentwicklung des Sozialstaates europäischer Prägung.

Die diesbezüglichen sozial- und wirtschaftspolitischen Auseinandersetzungen konzentrieren sich zur Zeit überwiegend auf die Frage, wie die Beschäftigungsquote insgesamt erhöht werden kann (vgl. W.Streeck, R. Heinze 1999). Die traditionelle Arbeitsmarktpolitik, die in den vergangenen zwei Jahrzehnten darum bemüht war, auf eine Stille-

gung wachsender Teile des Arbeitsangebotes hinzuarbeiten, kann als gescheitert gelten (Verlängerung der Ausbildungs- und Studienzeiten, Frühverrentung, Arbeitszeitverkürzung). Jedoch welche Alternativen dazu gibt es? Wie lässt sich auch bei uns der Anteil der Erwerbspersonen an der erwerbsfähigen Bevölkerung deutlich steigern ähnlich etwa, wie es den Holländern bereits gelungen ist? Vielfach wird in der Diskussion die US-amerikanische Praxis als Königsweg angepriesen. Die amerikanische Politik, personen- und haushaltsbezogene Dienstleistungen auf

### Diese Entwicklung wird die Suche nach alternativen Beschäftigungsformen forcieren.

Niedriglohnbasis konsequent zu stimulieren, hat in der jüngsten Vergangenheit tatsächlich hohe Beschäftigungsraten bewirkt.

Es ist jedoch nicht zu übersehen, dass die damit forcierte gesellschaftliche Entwicklung auch ihre Kehrseite besitzt, die mit einigen Grundprinzipien des europäischen Sozialstaates bricht. «Diese Beschäftigungsstrategie bildet zumindest für das Arbeitsmarktsegment der Niedrigentlohnung und Niedrigqualifikation einen Hintergrund für die Ausweitung der Einkommensdisparitäten und Armutsfallen und den daraus resultierenden Gefahren einer Apartheid-Ökonomie» (Fr. Naschold 1999, S. 50). Gibt es einen Mittelweg zwischen der Tendenz sinkender Realeinkommen bei der unteren Hälfte der Einkommensbezieher, die wie in den USA eine wachsende Schicht der «working poor» produziert, und der Dominanz eines transferorientierten Systems der sozialen Sicherheit, das wie bei uns wenig Anreize für ein Beschäftigungswachstum bei den Niedriglohngruppen bietet?

## **Ein deutliches Schrumpfen der klassischen Erwerbsarbeit wird den Finanzspielraum des politischen Systems weiter verengen.**

Die geschilderten Veränderungen in der Arbeitswelt von morgen werfen eine Reihe grundlegender Fragen auf. Die demokratische Tradition unserer Gesellschaft knüpft in vielen ihrer Fundamente an kontinuierliche Beschäftigungsverhältnisse aller Menschen im erwerbsfähigen Alter an. Nun erodiert aber jener Grundmechanismus, der in der Industriegesellschaft einen Grossteil der Bürger in das gesellschaftliche Leben integriert und als primärer identitätsstiftender Faktor gewirkt hat: die ausserhäusliche Erwerbsarbeit. Unterliegt diese einem so dramatischen Strukturwandel, wie erwartet, dann hat dies zweifelsohne weitverzweigte Folgen.

## **Gesellschaftlich sinnstiftende Arbeit gibt es genug.**

Die sozialen Sicherungssysteme wie die Kranken-, Arbeitslosen- und Pensionsversicherungen hängen direkt davon ab. Das staatliche Steueraufkommen fusst mehr denn je auf dem persönlichen Arbeitseinkommen. Nachdem Arbeit naturgemäss deutlich weniger mobil ist als Kapital, haben sich in der jüngsten Vergangenheit die steuerlichen Lasten ohnehin zuungunsten der unselbständig Erwerbstätigen verschoben. Ein deutliches Schrumpfen der klassischen Er-

werbsarbeit wird den Finanzspielraum des politischen Systems weiter verengen und damit die begonnene Transformation des Sozialstaates beschleunigen.

Die Richtung, in die diese Weiterentwicklung gehen muss, zeichnet sich in ersten Konturen ab. Es kann in Zukunft nicht mehr darum gehen, jene, die längerfristig am regulären Arbeitsmarkt keine Chance mehr haben, ausschliesslich mit Geld zu alimentieren. Die bestehenden Sicherungssysteme tendieren dazu, Hilflosigkeit zu perpetuieren. Es wird um die Förderung von Möglichkeiten gehen, die durch Arbeit wiederum persönliche Anerkennung in einer Gemeinschaft schaffen helfen. Denn gesellschaftlich sinnstiftende Arbeit gibt es genug. Der in Zukunft kaum behebbare Mangel liegt an Arbeitsplätzen, die sich in unserer Tradition auf Normalarbeitsverhältnisse in den klassischen Organisationen der überkommenen Industriegesellschaft beziehen.

Die beschriebenen Veränderungen der Arbeitswelt besitzen nicht minder weitreichende Implikationen für die Möglichkeiten der persönlichen Identitätsfindung in unserer Gesellschaft. Nach wie vor definieren wir uns als Personen nicht über das, was wir in der Freizeit tun oder darüber, was wir konsumieren, sondern über unsere Arbeit, die wir in organisationalen Kontexten verrichten (vgl. dazu den neuen Bericht an den Club of Rome, O. Giarrini, P. Liedtke 1999). Organisationen sind soziale Systeme, die unter anderem wegen dieser Möglichkeiten persönlicher Identitätsfindung in der Lage sind, eine hohe Bindungskraft für Individuen zu entwickeln. Sie verwalten Karrierechancen, sie bieten die Hintergrundfolie für individuelle Laufbahnkonzepte und Berufsbiographien. Immer noch knüpfen in unserer Gesellschaft wichtige Dimensionen der persönlichen Selbstwertfindung an die Innehabung eines festen Arbeitsplatzes an.

Wenn sich die Grundfesten der Erwerbsarbeit in der beschriebenen Form verändern, dann gilt es die inneren Konzepte von Karriere, beruflicher Laufbahn, die herrschenden Vorstellungen von professionellen Biographien und Formen der Identitätsstiftung, die auf dem Weg über die Arbeit zu gewinnen sind, neu zu schreiben. Aus diesem Grunde kann man mit einiger Sicherheit davon ausgehen, dass die kommenden Jahrzehnte eine grössere Vielfalt an gesellschaftlich akzeptierten Lebensentwürfen hervorbringen werden, die nur mehr sehr bedingt an bezahlte Erwerbsarbeit im klassischen Sinn anknüpfen werden. ■

## **Es gilt die inneren Konzepte von Karriere und Formen der Identitätsstiftung neu zu schreiben.**

## Literaturhinweise:

- Altvater, E., Mahnkopf, B.: *Grenzen der Globalisierung*, 3. Aufl. Münster 1997
- Baecker D.: *Postheroisches Management. Ein Vademecum*. Berlin 1994
- Baecker, D.: *Mit der Hierarchie gegen die Hierarchie*, Heft 11 der *Fakultät für Wirtschaftswissenschaft, Universität Witten/Herdecke* Sept. 1998
- Beck, U.: *Was ist Globalisierung? Irrtümer des Globalismus – Antworten auf Globalisierung*, Frankfurt/M. 1997
- Bourdieu, P.: *Das Elend der Welt. Zeugnisse und Diagnosen alltäglichen Leidens an der Gesellschaft*. Konstanz 1997
- Bullinger, H.J. (Hrsg.): *Dienstleistungen für das 21. Jahrhundert*, Stuttgart 1997
- Dörner, D.: *Bauplan für eine Seele*, Reinbek bei Hamburg 1999
- Geus, Arie de: *Jenseits der Ökonomie. Die Verantwortung der Unternehmen*, Stuttgart 1998
- Giarini, O., Liedtke, P.M.: *Wie wir arbeiten werden. Der neue Bericht an den Club of Rome*, Hamburg 1999
- Hamel, G., Prahalad, C.K.: *Wettlauf um die Zukunft*, Wien 1995
- Jansen, St.A.: *Virtuelle Unternehmen: Begriffe, Merkmale und Konzepte. Ein formtheoretisches Strukturierungsangebot*. Heft 15 der *Wittener Diskussionspapiere*, Oktober 1998
- Lauterburg, Ch.: *Fünf nach zwölf. Der globale Crash und die Zukunft des Lebens*. Frankfurt 1998
- Lubmann, N.: *Die Gesellschaft der Gesellschaft*, 2 Bde., Frankfurt 1997
- Mintzberg, H.: *The Rise and Fall of Strategic Planning*, New York u.a. 1994
- Naschold, Fr.: *Beschäftigung und wirtschaftliche Entwicklung in Europa*; in: Krainz E.E., Simsa, R. (Hrsg.): *Die Zukunft kommt – wohin geht die Wirtschaft*, Wiesbaden 1999, S.29 – 55
- Nouaka, J., Takeuchi, H.: *Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen*, Frankfurt/New York 1997
- Peters, T.: *Jenseits der Hierarchien. Liberation Management*, Düsseldorf 1992
- Quinn, J.B.: *Intelligent Enterprise. A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry*, New York/London 1992
- Reske, J.: *Zukünftige Arbeitswelten. Gesellschaftliche und unternehmensbezogene Dimensionen zukünftiger Arbeit. Eine Veröffentlichung der Daimler Chrysler AG, Forschung, Gesellschaft und Technik (FT 4/G)*, Berlin Mai 1998
- Simon, F.B.: *Die Kunst, nicht zu lernen*, Heidelberg 1997
- Spiewack, M., Uchatius W.: *Der Mensch als Firma*; in: *Die Zeit* Nr. 28, 8. Juli 1999, S. 15–17
- Streek, W., Heinze, R.: *An Arbeit fehlt es nicht*; in: *Der Spiegel* Nr.19/1999, S. 38 – 45
- Willke, H.: *Supervision des Staates*, Frankfurt a. Main 1997a
- Willke, H.: *Wissensarbeit*; in: *Organisationsentwicklung* Heft 3/1997b, S. 4 – 18
- Willke, H.: *Systemisches Wissensmanagement*, Stuttgart 1998
- Wimmer, R.: *Die Zukunft von Führung. Brauchen wir noch Vorgesetzte im herkömmlichen Sinn?* in: *Organisationsentwicklung* Heft 4/1996, S. 46-57
- Wimmer, R.: *Das Team als besonderer Leistungsträger in komplexen Organisationen*; in: Ahlemeyer, H.W., Königswieser, R.(Hrsg.): *Komplexität managen*, Wiesbaden 1998, S. 105 – 130
- Wimmer, R.: *Wider den Veränderungsoptimismus. Möglichkeiten und Grenzen einer radikalen Transformation von Organisationen*; in: *Soziale Systeme* Heft 1/1999a
- Wimmer, R.: *Wie lernfähig sind Organisationen? Zur Problematik einer vorausschauenden Selbsterneuerung sozialer Systeme*; in: Hjel, P.M., Stahl, H.K.(Hrsg.): *Management und Wirklichkeit*, Heidelberg 1999b (im Erscheinen)