

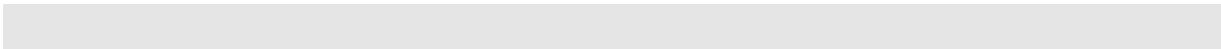
Virtuelle Organisations- und Arbeitsformen braucht die Gesellschaft ?!

Dr. Andreas Philipp
in Zusammenarbeit mit
Dipl.-Ing, Dipl.-Wirtsch.Ing. Dirk Osmetz

PhilOs Managementberatung GbR
www.phil-os.de

Tagungspaper:

Philipp, A.F./ Osmetz, D.: Virtuelle Arbeits- und Organisationsformen braucht die Gesellschaft, Tagungspaper für die Tagung "virtuell-topaktuell", FH Solothurn, Olten, Juni1999



1 Wie arbeiten wir morgen?!

„Wir müssen Welten schaffen, die virtueller sind als die Welt, in der wir leben. ... In den neuen Möglichkeiten können wir ganz neue Arten von Leben, sowohl passiv, als auch aktiv leben. ... Vor uns liegt ein offenes Feld von Möglichkeiten, die wir überhaupt erst entdecken, wenn wir beginnen, hineinzufassen ...“

Vilém Flusser¹

Was meinen wir damit, wenn wir von Zukunft der Arbeit am Ende des 20. Jahrhunderts sprechen? Wohl doch, eine Antwort auf die Frage zu finden, was Arbeit *für uns Menschen* heute und morgen bedeutet. Binär formuliert könnte man fragen: Wird *Arbeit* immer mehr zum bloßen *Mittel der Wohlstandsschöpfung*² oder entwickelt sie sich zunehmend zur *Sinn stiftenden Funktion* einer Gesellschaft? Für letztere Entwicklung gibt es zahlreiche Argumente. So pointiert Ernst Ulrich von Weizsäcker im Vorwort des Berichts an den Club of Rome zur Arbeit der Zukunft: Menschliche Arbeit muß mehr sein, denn nur „... Produktionsfaktor eines funktionierenden Wirtschaftssystems.“³ Gerade auch deshalb, weil wir in Zukunft exponentiell klassische Arbeitsverhältnisse verlieren werden.⁴

„Die ernüchternde Wahrheit lautet, daß ein sehr großer Teil der Bevölkerung aus ihrem Arbeitsverhältnis herausfällt. Besonders diejenigen wird es treffen, die dem Hochleistungsdruck dieser Turbogesellschaft nicht gewachsen sind.“⁵ Dieser Einschätzung schließen sich zahlreiche, namhafte Wissenschaftler unserer Zeit an.⁶

Im Übergang zum neuen Jahrtausend, bei 35 Millionen Arbeitslosen in den industrialisierten Ländern,⁷ davon 4,4 Mio in der Bundesrepublik, und einem Verlust von 4,5 Millionen Arbeitsplätzen im produzierenden Gewerbe allein in Deutschland während der letzten sieben Jahre, denen nur 1,5 Mio im Dienstleistungssektor gegenüberstehen,⁸ scheint es unumstritten, daß etwas getan werden muß. Über Mittel und Wege wird konträr diskutiert. Wir möchten uns in

¹ V. Flusser, 1996.

² Die traditionelle Ökonomie versteht auch heute noch unter Arbeit „... eine zielgerichtete Betätigung gegen monetäres Entgelt ...“ (vgl. z. B. W. Hopfenbeck, 1993, S.86). Diese Sichtweise vernachlässigt jedoch den intrinsischen Wert der Arbeit für das Individuum (vgl. O. Giarini / P. Liedtke, 1998, S. 30).

³ E. U. von Weizsäcker, 1998.

⁴ So gingen im Zeitraum von März 1994 bis März 1996 etwa 300.000 Arbeitsplätze verloren; von März 1996 bis März 1998 waren es schon 580.000.

⁵ U. Beck, 1999, S.62. Ulrich Beck ist Professor für Soziologie an der Ludwig Maximilian Universität in München.

⁶ Vgl. exemplarisch C. Offe, 1999, S.207ff oder P. Gross, 1999, S.119f.

⁷ Laut Angabe der Mitglieder des Exekutivkomitees des Club of Rome, 1998.

⁸ M. Bierich, 1998.

diese Diskussion einbringen und auf eine *strategische Neuorientierung* in Sachen Arbeitsorganisation setzen. Was meinen wir damit?

Die Tür zur Vollbeschäftigung der 60er und 70er Jahre ist verbaut.⁹ „Das verfügbare Arbeitsvolumen, verstanden als Arbeitszeit pro Person, schrumpft in allen nachindustriellen Ländern der Welt seit Mitte der 70er Jahre rapide. Wir laufen auf einen Kapitalismus ohne Arbeit zu.“¹⁰

Führt man die Fakten zusammen, so wird eine sich kontinuierlich weiter öffnende Schere zwischen der *Vernichtung traditioneller Arbeitsplätze* einerseits und *Über-Auslastung* andererseits erkennbar (vgl. Abb.1).

ANSPRUCH UND WIRKLICHKEIT DES SOZIALSTAATS



Vorsprung durch Virtualisierung

Abbildung 1: Die Arbeits-Schere klafft weiter auseinander

Diese Ausgangslage sollte jedoch weder zu abwartender Lethargie, noch zu übertriebener Zukunftssorge führen. Vielmehr gilt es, die vorhandenen Ansätze – und davon gibt es gerade in der Soziologie zahlreiche – an der Wurzel anzupacken und für Wirtschaft, Management und Organisation zu übersetzen. Nachfolgend möchten wir einige Ideen skizzieren.

⁹ Vgl. A. Pongs, 1999, S.202.

¹⁰ U. Beck, 1999, S.62.

2 Arbeitsmodelle 2000+

2.1 Frithjof Bergmanns Modell der neuen Arbeit

Der Kerngedanke von Frithjof Bergmann¹¹ ist die grundsätzlich notwendige Einsicht, daß der Mensch nicht für andere, sondern nur für sich selbst arbeitet. Der Einzelne muß *daran glauben was er tut* – es muß ihm *richtig erscheinen wie er es tut* – und er muß sich *bewußt werden warum er es tut* .¹² Bergmanns Ansatz setzt auf die Begeisterungskraft von Arbeit, die man im innersten wirklich tun will.

Ausgehend davon, daß Erwerbsarbeit zu einem immer größeren Engpaßfaktor wird, gliedert er sein Modell in folgende drei Bausteine:¹³

- Reguläre Teilzeitarbeit.
- High-tech-self-providing.
- Calling.

Unter *regulärer Teilzeitarbeit* versteht Bergmann die Arbeit, die der monetären Basisversorgung eines jeden einzelnen dienen soll. Sie beinhaltet knapper werdende Erwerbsarbeit, welche sich durch Teilzeitansätze auf alle Arbeitnehmer verteilen läßt. Die hierdurch für das Individuum frei werdende Zeit wird einerseits durch *Selbstversorgung auf hohem technischen Niveau* (*high-tech-self-providing* ausgefüllt), andererseits durch „ *Calling* “ oder „ *Paid Calling* “, also durch Arbeit zu der ich mich berufen fühle und die ich wirklich machen will. Dieses Calling (deutsch: Berufung) impliziert den alten Grundgedanken des Berufs als Berufung und nicht als reine Finanzquelle.

Der große Vorteil dieses Modells liegt in der konsequenten Erweiterung des eigenen Handlungsspektrums. Denn der Ansatz impliziert sowohl *Selbstverantwortung des Einzelnen* , durch *Calling* und *High-tech-self-providing* , als auch das *flexible (Re-)Agieren* auf Gegebenheiten der gesellschaftlichen Arbeitsmarktentwicklung dank regulärer *Teilzeitarbeit* . Wie muß man sich das in der Praxis vorstellen?

- Ein Fließbandarbeiter geht weiter seiner Beschäftigung bei General Motors nach, nun jedoch in Teilzeit, und nutzt die ihm zur Verfügung stehende frei werdende Zeit um ein Yoga-Studio zu eröffnen.¹⁴

¹¹ Fritjof Bergmann ist Professor für Philosophie am ‚Center for New Work‘ in Ann Arbor nahe Detroit.

¹² Vgl. o.V. 1998, S.150

¹³ Vgl. o.V. URL <http://www.newwork.net/work1.html>, Stand 12.03.1999

¹⁴ Vgl. F. Bergmann, URL: <http://www.newwork.net/skizze.html>, 12.03.99.

- Eine Gruppe von Ingenieuren entwickelt gerade in Detroit ein Auto, das sich der Kunde aus Bausätzen selbst zusammenbauen kann.
- Eine Gruppe arbeitsloser Jugendlicher im thüringischen Mühlhausen mietet eine alte Scheune zum Nulltarif, welche sie im Gegenzug in Eigenarbeit renovieren. Ein Teil der Räumlichkeiten steht für persönliche Nutzung zur Verfügung; der Rest wird verpachtet.¹⁵

Nach ähnlichem Muster funktionieren heute im gesamten Bundesgebiet ca. 30 Projekte, die von Prof. Bergmann betreut werden.

Teilzeitarbeit	Calling	High-tech-self-providing
Beschäftigung als Fließbandarbeiter bei General Motors.	Eröffnung eines eigenen Yoga-Studios.	?
?	Restauration einer alten Scheune.	?
Beschäftigung als Ingenieur.	?	Bau des eigenen Autos aus modularen Bauteilen

Tab. 1: Spektrum der neuen Arbeit

Die Win-Win-Situation liegt auf der Hand.¹⁶

- *Entstehung neuer Märkte* durch das Aufbrechen der Schere zwischen wenigen ‚Reichen‘, mit geringem Konsumvolumen, und vielen Geringverdienern, mit geringer Kaufkraft.
- *Reduktion* der durch Massenentlassungen entstehenden *Kosten* für den Sozialstaat aber auch für die Industrie.
- *Kreativitäts-Training* und verbesserte *Potential-Nutzung* jedes einzelnen Mitarbeiters.
- *Bessere Arbeitsqualität* durch geringere Existenzangst (Arbeitsplatzverlust).
- *Förderung des Technologietransfer* durch Ideenübertragung von Innovationen aus dem Bereich Calling und High-tech-self-providing in den Bereich der regulären Teilzeitarbeit.

2.2 Sonstige Modelle der Arbeit für das nächste Jahrhundert

Neben Bergmann beschäftigen sich eine Vielzahl von Wissenschaftlern mit den Problemen des Arbeitsmarktes und der Möglichkeiten für Unternehmen und Individuen sich dieser Thematik zu stellen.

a) Das Drei-Schicht-Modell von Orio Giarini und Patrik M. Liedke

Die beiden Autoren haben ein „Triaden-Konzept“ der Arbeit entworfen,¹⁷ in dem die

¹⁵ Vgl. o.V. 1998, S.152f.

¹⁶ Vgl. F. Bergmann, URL: <http://www.newwork.net/skizze.html>, 12.03.1999

¹⁷ Vgl. H. Maier-Mannhart, 1998, S.2.

- *erste Säule* eine *staatlich garantierte Grundbeschäftigung* von 20 Stunden pro Woche darstellt,
- die *zweite* wie bisher von privatwirtschaftlichen Organisationssystemen durch *Teilzeitarbeit* abgedeckt wird und
- die *dritte Schicht* das *gesamte Feld privater Arbeit*, wie z. B. Eigenversorgung, familiäre Kindererziehung oder häusliche Krankenpflege, umfaßt.

b) Die Bürgerarbeit von Ulrich Beck

Seine Vision geht davon aus, daß Menschen ihre Lebensqualität über Tätigkeiten jenseits der Arbeit definieren. Der Bürger kann je nach Lebensphase zwischen verschiedenen Aktivitäten und Arbeiten wechseln, für die die Gesellschaft ein *Bürger-Einkommen* oder *Bürger-Geld* zahlt. Dieses stellt sich nach Becks Meinung „... möglicherweise gar nicht kostenintensiver..“¹⁸ dar, als der uns bekannte Wohlfahrtsstaat.

In einem *ersten Schritt* müßten die *Betriebe* ihre *Rolle neu definieren*: Sie sollten eine gesellschaftliche und politische Verantwortung dahingehend übernehmen, daß sie Menschen Beschäftigungsverträge zur Verfügung stellen, die *mehr Arbeitszeitsouveränität*, am besten auf Lebenszeit einräumen. Diese Arbeitszeit kann dann auf verschiedene Weise abgeleistet werden; als *klassische Erwerbsarbeit*, als *Bürgerarbeit*, als *Privatarbeit mit gesellschaftlichem Zusatznutzen*, usw..

In einem *zweiten Schritt* könnte dann nationalstaatliche Politik ihre Aufgabe dahingehend neu definieren, daß sie sich als Vertreterin einer transnationalen *Weltgesellschaft* verstünde. Dies beinhaltet das Aufzeigen der Zusammenhänge von nationalen Ursachen und globalen Folgen als auch die *Modifikation bestehender Sozialsysteme*.¹⁹

c) Das Time Dollar Concept

Das *Time Dollar Modell* baut hauptsächlich auf der Idee des *komperativen Kostenvorteils* der erbrachten Arbeitsleistung auf. Ziel ist es, sämtliche gesellschaftlichen Leistungen nicht monetär im Verhältnis 1:1 zu verrechnen; d. h. für eine Stunde Rechtsberatung erhalte ich einen Time Dollar, der dann mit einer Stunde Gartenarbeit verrechnet werden kann.

Folgendes Beispiel macht die Grundidee dieses Konzepts deutlich: „One Time Dollar represents one hour of service, no matter what the work. For example, after you have earned two Time Dollars helping me weed my garden, you might spend one for an hour of Chris’s time

¹⁸ U. Beck, 1999, S.63.

¹⁹ Vgl. Beck, 1999, S.62ff.

changing your oil, and another paying a Ann to visit your aging mother. I earn a Time Dollar back by teaching Ann to play the guitar... and so on.“²⁰

Daß dieses Modell funktioniert, zeigen Beispiele aus den USA: In Grace Hill, St. Louis, Missouri²¹ oder im Modell Womenshare.²² Eine derartige Funktionsweise läßt sich am besten in kleineren, überschaubaren Systemen aufbauen und kann dann sukzessive ausgeweitet werden.

Die beschriebenen Ansätze unterscheiden sich teils in Nuancen, teils grundsätzlich; allen jedoch ist gemein, daß wir Abschied nehmen müssen von den bisher uns bekannten Lebensmustern. Wie einst der Wandel von der Agrar- zur Industriegesellschaft, so befinden wir uns auch heute in einer fundamentalen gesellschaftlichen Neuorientierung, obgleich das Ergebnis noch offen ist.²³ Und mit diesem Umbruch werden auch die Unternehmen des endenden 20. Jahrhunderts retrospektiv feststellen müssen, daß sie nur eine Übergangsform waren. Zugegeben, eine Form, die 100 Jahre dauerte, aus der jedoch nur wenige der Dinosaurier vom Schlage General Motors, Microsoft oder Daimler-Chrysler überlebt haben werden, und sei es nur im Museum, in einer Welt, die dann vorrangig von intelligenten Säugetieren – der Gattung *unabhängiger Portfolio Worker, globaler Organisationsteams* und *virtueller Netzwerke* – beherrscht werden wird.²⁴ Wie sehen diese postmodernen Organisationsstrukturen aus?

3 Organisationsmodelle 2000+

„Betriebszugehörigkeit ist etwas, was die Guten nicht brauchen und die Schlechten nicht verdienen.“

Charles Handy²⁵

Zum Beispiel wie die **Boston Beer Company**, ein von James Koch 1992 gegründetes Brauereinetzwerk ohne eigene Braustätten. Die Boston Beer Company nutzt Überkapazitäten anderer Brauereien, indem sie regional mälzen und gären läßt und braut somit frisches, qualitativ hochwertiges Bier vor Ort. Eigene Kernkompetenzen werden in den Bereichen Pro-

²⁰ URL: <http://www.biddeford.com/~bmc/tdddef.htm>, 26.04.99.

²¹ Das Time Dollar Modell unterstützt das Sozialsystem der Stadt. Vgl. URL: <http://www.biddeford.com/~bmc/tdddef.htm>, 26.04.99.

²² Eine Art Fähigkeiten-Datenbank von Frauen in New York City. Vgl. URL: <http://www.biddeford.com/~bmc/tdddef.htm>, 26.04.99.

²³ So reichen die Beschreibungen unserer derzeitigen Gesellschaft von Risiko- über Multioptions- bis hin zur Wissensgesellschaft. Vgl. A. Pongs, 1999.

²⁴ Vgl. H. Maier-Mannhart, 1998, S.2.

²⁵ C. Handy, 1996, S. 85.

duktentwicklung, Markenführung sowie Qualitätskontrolle eingebracht. Den Rest übernehmen variable Netzwerkpartner. Das Unternehmen realisierte im letzten Geschäftsjahr über 200 Millionen US \$ Umsatz, bei einer jährlichen Steigerungsrate von ca. 40%. Es bietet zwölf Biersorten und zehn saisonale Varianten an und beliefert den gesamten amerikanischen Markt: alles ohne eigene Produktionsstätten und Vertriebskanäle.²⁶

Eine andere Form virtueller Organisation lernen wir vom schwäbischen Hersteller von Werbe-Unterhaltungs-Computerspielen, der **Rauser Advertainment GmbH, Reutlingen**.²⁷ Mit sieben festen-, und bei Bedarf über 100 Freelance-Partnern, gehört das Unternehmen weltweit zu den Pionieren der interaktiven Werbung. Die Idee besteht darin, Werbebotschaften unterhaltsam an eine jugendliche Zielgruppe zu vermitteln. In über 20 Projekten wurde jene z.B. für Kelloggs, die Volks- und Raiffeisenbanken, den NDR, DHL oder zur Zeit die EXPO 2000 umgesetzt. Von Anfang an produzierte Rauser Advertainment seine ‚interaktiven Abenteuer‘ mit freien Programmierern, Graphikern und anderen Experten. Bei jedem neuen Auftrag - dessen Anforderungen selbstverständlich der Kunde bestimmt - wird aus einem Pool von Experten die passende Projektgruppe zusammengestellt. Kommunikation und größtenteils auch Auftragsabwicklung spielt sich auf globalen Datennetzen ab. Über das Internet finden sich immer neue Talente, die bei vorhandener Eignung als Freelancer in Projekten eingesetzt werden können. Die Bezahlung erfolgt direkt nach Arbeitsumfang, was Motivation und Kosteneffizienz sicherstellt. Große Teile der Wertschöpfung werden auf Computern erbracht und mittels modernster Datenübertragungssysteme ausgetauscht. Diese Art der Auftragsabwicklung spart Kosten und erhöht gleichzeitig das Ressourcenpotential, mit der Folge gesteigerter Endqualität des zu erstellenden Produktes.

Was unterscheidet diese beiden Organisationsmodelle von traditionellen Unternehmensstrukturen? Es handelt sich um äußerst flexible Unternehmen auf Zeit, deren Hauptfokus auf der Generierung von economies of scope liegt, und welche ein Zeitalter virtueller Wertschöpfung andeuten. (vgl. Abb. 2).

Derartige **virtuelle Unternehmen** lassen sich als freiwillige, temporäre Kooperationsform mehrerer, i.d.R. unabhängiger Partner (Unternehmen, Institutionen, Einzelpersonen), die dank optimierter Wertschöpfung einen hohen Kundennutzen stiften, definieren. Auf der Basis eines gemeinsamen Geschäftsverständnisses und ausgeprägter Vertrauenskultur stellen die Kooperationspartner ihre Kernkompetenzen, in Form von Ressourcen und Fähigkeiten zur Verfügung, mit dem Ziel, besser, billiger, schneller, flexibler und international kompetitiver zu werden. Aus Kundensicht tritt das virtuelle Netzwerk wie ein einheitliches Unternehmen auf.

²⁶ Vgl. F. A. Linden, 1997, S.107f.

²⁷ Vgl. H. A. Wüthrich / A. Philipp / M. Frenz, 1997, S. 191ff.

ORANISATIONALE EINORDNUNG VIRTUELLER UNTERNEHMEN

		ENTWICKLUNGSFOKUS	
		STABILITÄT	FLEXIBILITÄT
ORGANISATIONSFOKUS	INTER-ORGANISATIONAL	STRATEGISCHE ALLIANZ	VIRTUAL CORPORATION
	INTRA-ORGANISATIONAL	HIERARCHISCHE PALAST-ORGANISATION	PROBLEM-ORIENTIERTE ZELTORGANISATION
		ECON. OF SCALE	ECON. OF SCOPE
		STRATEGIEFOKUS	

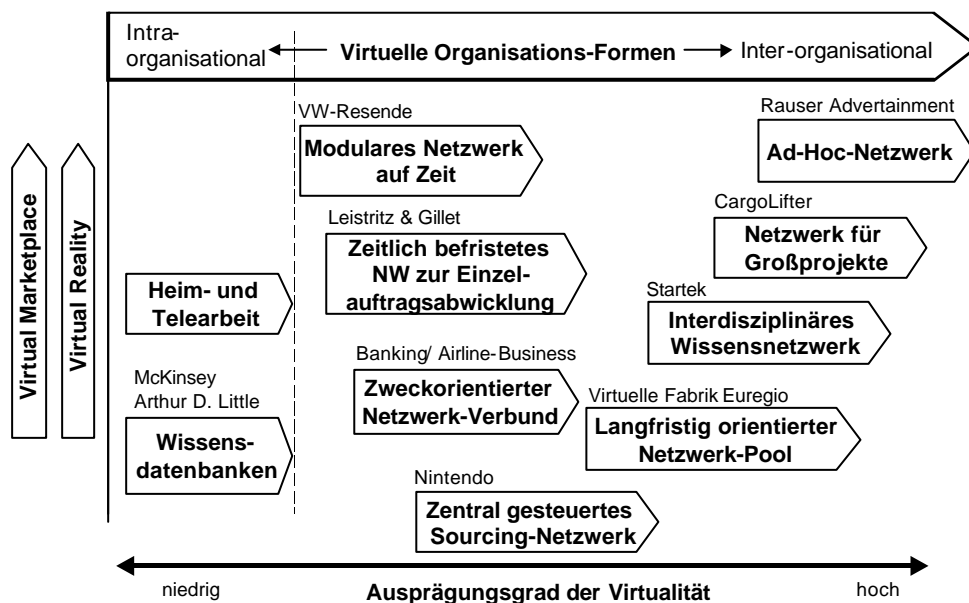
Quelle: In Anlehnung an Bleicher (1993), S. 105 - 122

Vorsprung durch Virtualisierung

Abbildung 2: Einordnung virtueller Unternehmen nach Bleicher

In eigenen Studien konnten wir eine Vielzahl differierender Ausprägungsformen virtueller Unternehmen feststellen, die jeweils einen unterschiedlich stark ausgeprägten Grad der Virtualität repräsentieren. Abbildung 3 gibt einen Überblick.

DAS KONTINUUM DER VIRTUALITÄT



Vorsprung durch Virtualisierung

Abbildung 3: Das Kontinuum der Virtualität

Der **Virtual Marketplace** zeichnet sich durch, über das Medium Internet angebotene, Kommunikations- und Informationsleistungen mit kommerzieller Nutzung aus. Weltweite Angebots- und Nachfragebeziehungen werden möglich. Stichworte sind: **Electronic commerce**, virtual shopping, - banking, - learning, virtuelle Messen, - Museen, - Verlage, - Werbeagenturen, usw.

Virtual Reality ist die Simulation realer Entwicklungs- und Produktionsabläufe im Cyberspace. Haupteinsatzgebiete stellen das virtuelle Prototyping sowie die virtuelle Arbeits- und Produktionsplanung dar.

Intraorganisationale Netzwerke umfassen sowohl das weite Feld der Heim- und Telearbeit als auch die Knowledge-Netze mit Hilfe von Wissensdatenbanken. Gemeinsames Merkmal ist die Vernetzung einzelner Mitarbeiter durch modernste IuK-Technologie.

Das Spektrum **interorganisationaler Netzwerke** stellt sich differenziert dar. Firmenbeispiele deuten an, was wir von virtuellen Pionierunternehmen lernen können:

- **Modulares Netzwerk auf Zeit:** Die Kooperation von **Mercedes und Swatch (Smart-Car von MCC)** zeigt, wie mit modularen, voll ergebnisverantwortlichen System-Partnern Investment- und Risiko-Sharing betrieben werden kann und innovative Wege der Vermarktung realisiert werden.
- **Zeitlich befristetes Netzwerk zur Einzelauftragsabwicklung:** Die Baden Württembergische **Abfallberatungsagentur (ABAG)** bildet pro Spezialauftrag das geeignete Problemlösungsteam. Sie zeigt somit, wie mit geringem Festpersonal auch im öffentlichen Bereich effiziente Auftragserfüllung möglich wird.
- **Zentral gesteuertes Sourcing-Netzwerk:** Von **Dual** und **Adidas** können wir lernen, wie mit Hilfe eines weltweiten, kurzfristig austauschbaren Netzwerks aus Partnerfirmen sowie durch Fokussierung auf eigene Kernkompetenzen, die Überlebensfähigkeit des eigenen Unternehmens sichergestellt werden kann.
- **Zweckorientierter Netzwerkverbund:** Die **Airline-**, aber auch **Automobilindustrie** demonstriert, wie mit virtuellen Kooperationen intelligente, marktbezogene Gesamtlösungen entstehen.
- **Langfristig orientierter Netzwerk-Pool:** Das regional ausgerichtete Netzwerk **Euregio** illustriert die ad-hoc-Bildung von auftragsorientierten virtuellen Fabriken aus einem Netzwerk-Pool. Vertrauen und gemeinsame Werte stellen das zentrale Element der Partnerschaft dar.

- **Interdisziplinäres Wissensnetzwerk:** Die taiwanesische High-Tech-Firma **Acer** zeigt beispielhaft, wie durch den Aufbau eines Wissensnetzwerks und konsequente Konzentration auf produktrelevantes Know-how eine Weltmarktstellung erlangt werden kann.
- **Netzwerk für Großprojekte:** Vom (Entwicklungs)-Netzwerk zum Bau des weltweit größten Lufttransportschiffes **CargoLifter** lernen wir, daß eine visionäre Idee sowie globales Ressourcen-Pooling die effizienteste Art zur Umsetzung von Großprojekten darstellt.
- **Ad-Hoc Dienstleistungsnetzwerk:** Die **virtuelle Werbeagentur ‚Peter Marti‘** und **Rauser Advertainment** in Reutlingen stehen exemplarisch für Dienstleistungsunternehmen mit digitalisierter Wertschöpfung. Diese Netzwerke aus weltweiten ‚best-in-class-Partnern‘ erbringen die gesamte Leistungserstellung – von der Produktidee bis zur Vermarktung – auf den globalen Datennetzen.

Bleibt noch die Frage nach der Verbindung zwischen virtuellen Arbeits- und virtuellen Organisationsformen zu klären. Sicherlich ließen sich darüber lange wissenschaftliche Ausführungen, gerade die Eintrittswahrscheinlichkeit und Marktbestimmung betreffend, machen, auf die wir jedoch verzichten möchten, um statt dessen zwei provozierende Abschluß-Thesen als Antwort anzubieten:

- (1) Das System Markt wird weder die Politik, noch die Unternehmen, geschweige denn uns einzelne fragen, welche Form der wirtschaftlichen Zusammenarbeit am angenehmsten wäre; es wird die funktionstüchtigste Arbeits-Form adaptieren; die dafür geeignete Organisationsform ergibt sich dann implizit.
- (2) Weil man nicht sieht, was man nicht erklären kann, und weil man nicht erklären kann, was man nicht kennt, werden sich die einen weiterhin von permanenter Veränderung überraschen lassen und mit alten Mitteln dagegen ankämpfen, während die anderen bereits bei der Anzahl neuer Möglichkeiten beherzt zugreifen.

4 Literaturverzeichnis

- Beck, U. (1999):** Die Risikogesellschaft, in: Pongs, A. (Hrsg.): In welcher Gesellschaft leben wir eigentlich?, München 1999, S.47-66.
- Bergmann, F. (1999):** Die neue Arbeit: Skizze mit Vorschlag, URL: <http://www.newwork.net/skizze.html>, 12.03.1999.
- Bierich, M. (1998):** Geleitwort, in: Giarini, O. / Liedtke, P. M.: Wie werden wir morgen arbeiten, Hamburg, 1997, S.13-14.
- Flusser, V. (1996):** **Möglichkeitsfelder in der Informationsgesellschaft**, URL: <http://www.snafu.de/~klinger/flusslnks/ifg.htm>, 05.04.1998.
- Giarini, O. / Liedtke, P. M. (1997):** Wie werden wir morgen arbeiten, Hamburg, 1997.
- Gross, P. (1999):** Die Multiopionsgesellschaft, in: Pongs, A. (Hrsg.): In welcher Gesellschaft leben wir eigentlich?, München 1999, S.105-126.
- Handy, C. (1996):** Ohne Gewähr, Wiesbaden 1996.
- Hopfenbeck, W (1993):** Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre, 7. Aufl., Landsberg am Lech 1993.
- Linden, F. A. (1997):** Wachsen im Netz, in: manager magazin, Nr. 07/97, S.103-113.
- Maier-Mannhart, H. (1998):** Wie werden wir morgen arbeiten?, in: FAST Report Nr.01/98, S.2-3.
- Mitglieder des Exekutivkomitees des Club of Rome (1998):** Vorbemerkung, in: Giarini, O. / Liedtke, P. M.: Wie werden wir morgen arbeiten, Hamburg, 1997, S.15-16.
- Offe, C. (1999):** Die Arbeitsgesellschaft, in: Pongs, A. (Hrsg.): In welcher Gesellschaft leben wir eigentlich?, München 1999, S.197-218.
- O.V. (1999):** How Time Dollars Work, URL: <http://www.biddeford.com/~bmc/tdef.htm>, 26.04.99.
- O.V. (1999):** New Work: ein Zukunftsmodell, URL <http://www.newwork.net/work1.html>, Stand 12.03.1999
- O.V. (1998):** Neue Arbeit, in: Econy Nr. 04/98, S.148-153.
- Pongs, A. (1999):** In welcher Gesellschaft leben wir eigentlich?, München 1999.
- Von Weizsäcker, E. U. (1998):** Vorwort, in: Giarini, O. / Liedtke, P. M.: Wie werden wir morgen arbeiten, Hamburg, 1997, S.11-12.
- Wüthrich, H. A. / Philipp, A. F. / Frenz, H. F. (1997):** Vorsprung durch Virtualisierung, Wiesbaden 1997.