



**“Unser Wohlstand wird davon abhängen,
wie gut Wissensarbeiter zusammenwirken“**

Zukunftsforscher und Buchautor Erik Händeler wagt einen neuen Blick auf die Ursachen ökonomischer Entwicklungen und spricht über den Wohlstand von morgen sowie Gummi-Hierarchien, in denen das Wissen frei fließt.

stadler/heinle/schott/: Als Experte für die langen Kondratieffzyklen haben Sie für die aktuelle Finanzkrise eine deutlich andere Erklärung als der Mainstream der Volkswirtschaft: Preise, Zinsen und Geldmenge - für den russischen Ökonomen Nikolai Kondratieff waren das nur die langfristigen Folgen, nicht aber die Ursache ökonomischer Entwicklungen. Was also ist dann die Ursache für die derzeitige Finanzkrise?

Händeler: Es ist doch seltsam, dass den Bankern jahrzehntelang die Füße geküsst wurden, bis diese sich weltweit alle zur selben Zeit entschlossen, gierig zu werden und unseren Wohlstand unverantwortlich zu verzocken. Nach der öffentlichen Wahrnehmung soll genau dies Schuld daran sein, dass jetzt die Realwirtschaft leidet und weniger Autos gekauft werden. Aus der Sicht der Kondratiefftheorie ist es genau umgekehrt: Jahrelang hatte uns der Computer produktiver gemacht und Ressourcen eingespart, die wir für Neues ausgeben konnten – so trug der Computer das Wachstum. Das ging nun zu Ende. Auf der Geldseite gab es nichts mehr, wofür es sich lohnte, rentabel zu investieren – deshalb ging das Geld in die Spekulation mit Aktien, Rohstoffen oder Immobilien. Die Blase platzte, als auch in der Realwirtschaft zu spüren war, dass die gewohnten Produktivitätsfortschritte ausbleiben. Preise und Gewinne werden herunterkonkurriert, es wird ungemütlich, so wie 1873 nach dem Eisenbahnbau und 1929 nach der Elektrifizierung.

Was kommt nach dem Knall?

Nach Kondratieff entstehen die Märkte von morgen durch knappe Produktionsfaktoren. Als Transport der knappste Produktionsfaktor war, musste die Eisenbahn gebaut werden; als die Informationsflut explodierte, brauchten wir den Computer. Wenn sich diese Innovationen zusammen mit den dazu gehörenden technologischen Netzen ausbreiten, erleben wir zunächst immer einen wirtschaftlichen Aufschwung. Denn es wird ausreichend investiert und nachgefragt. Aber irgendwann ist das neue technologische System erschlossen.

Beispiel IT: Ein noch schnellerer Rechner kann uns nicht noch effizienter machen.

Genau. Da sind wir am Ende angelangt. Und es ist noch nicht abzusehen, wie lange wir dieses Tal vor dem nächsten Zyklus durchschreiten werden.

Wovon hängt das ab?

Davon, wie schnell wir erkennen, dass die künftige Wertschöpfung in der immateriellen Produktion liegt. Von der Art und Weise, wie wir uns künftig vernetzen. In der Informationsgesellschaft von morgen wird der Wohlstand davon abhängen, wie effizient Wissensarbeiter zusammenwirken - und davon, wie gut das teure Humankapital gesund erhalten wird. In diesem 6. Zyklus werden jene Firmen erfolgreich sein, die eine Kultur schaffen, in der ein freier Wissenstransfer in der Organisation und im Umgang mit Kunden und Partnern möglich ist.

Wie weit ist die Wirtschaft davon entfernt?

In der Realität wird leider noch zu viel Wissen und Information gehortet. Wer Wissen abgibt, beschneidet seine eigene Macht – so die verbreitete Ansicht. Wenn wir diesen Schatz heben wollen, müssen wir also zuallererst über Hierarchien nachdenken.

Wollen Sie die Hierarchien etwa komplett auflösen?

Davon kann keine Rede sein. Vielmehr müssen Führungskräfte – je weiter sie in der formalen Hierarchie aufsteigen – dafür sorgen, dass das Wissen fließt, dass die Menschen nach ihren Potenzialen eingesetzt werden. Es müssen sich Gummi-Hierarchien bilden.

Was meinen Sie damit?

Jeder Einzelne erhält das Gewicht, das den gerade tagesaktuell geforderten Kompetenzen entspricht. Statt dass Einzelne über bestimmte Wissensinseln herrschen, werden Teams so zusammengestellt, dass sie sich optimal ergänzen. Das setzt aber voraus, dass Chefs sich nicht als Erster auf der Hierarchiestufe zugleich als allwissend gebärden.

Dies dürfte bei vielen Führungskräften auf taube Ohren stoßen.

Leider ja. Aber die Bereitschaft, sein Verhalten zu ändern, fehlt oft auch auf der Mitarbeiter-ebene. Genau das ist der entscheidende Punkt, um den nächsten Zyklus zu erreichen: Wann sind wir ernsthaft bereit, den Wissensfortschritt zu fördern, statt ihn zu blockieren? Die Unternehmen berauben sich ihres größten Wettbewerbsvorteils, wenn sie nicht in immaterielle Faktoren investieren – kurz: in den Menschen.