

# Kapitel 1

## Vom Land zur Information

Wo ist die Weisheit, die wir mit dem  
Wissen verloren haben? Wo ist das  
Wissen, das wir mit der Information  
verloren haben?

T. S. Eliot

Manchmal müssen wir zurückblicken, um nach vorne zu blicken, in diesem Fall sehr weit zurück, ins feudale Europa um 1335. In den 1330ern brauchte England Wein. Es brauchte Wein, weil ein Jahrhundert zuvor Normannische Sitten der letzte Schrei geworden waren, und der durchschnittliche Adlige seine tägliche Pint Bier für ein Glas *vin rouge* aufgegeben hatte. Es brauchte Wein, weil Wein Vitamine, Hefe und Kalorien lieferte, um die Engländer durch den langen Winter zu bringen. Und es brauchte Wein, nun ja, weil Wein Spaß macht. Da es in England zu kalt war, um Wein anzubauen, waren die Engländer auf ein Tauschsystem mit anderen Ländern angewiesen, um ihr alkoholisches Getränk aus Frankreich zu importieren. Sie tauschten englische Wolle in Flandern gegen flämisches Tuch (edle Ware damals) und brachten dieses dann nach Südfrankreich, um es gegen Weintrauben einzutauschen. Glücklicherweise hatten die Engländer zu dieser Zeit sowohl Flandern als auch die Gascogne (an der Westküste Frankreichs) besetzt. So konnten sie freien Handel betreiben, Waren sicher transportieren und nach Herzenslust trinken. Deshalb, und wegen vieler weiterer im Feudalismus begründeter Details hassten die Franzosen die Briten. 1337 griffen sie Flandern an, eroberten so den Kontinent zurück und begannen den Hundertjährigen Krieg, der in Wirklichkeit sogar 116 Jahre dauerte, bis 1453, als die Briten schließlich vom europäischen Festland vertrieben wurden und wieder die Gewohnheit annahmen, Bier zu trinken, was sie gern und ausgiebig bis heute tun.<sup>1</sup>

Was hat das alles nun mit uns zu tun, die wir unseren Geschäften im hochtechnologisierten Informationszeitalter nachgehen? Nun, Bier ist nicht die einzige Gewohnheit, die uns noch vom Mittelalter nachhängt. Damals wurde die Welt durch Landbesitz definiert, und

derjenige, der mehr hochwertiges Land besaß als andere, herrschte. Landbesitz ist ein Nullsummen-Spiel: Je mehr ich habe, umso weniger hat der andere; und je mehr ich habe, umso mächtiger bin ich im Vergleich zu meinen Mitmenschen. Land bedeutete Ernten und Abgaben von Leibeigenen – Händlern, Bauern und Handwerkern –, die Waren und Konsumgüter produzierten, die die Wirtschaft antrieben. Es gab damals eine Eins-zu-eins-Abhängigkeit zwischen dem meisten Landbesitz und der meisten Macht. Bis heute ist Queen Elizabeth aufgrund des Landbesitzes ihrer Familie eine der reichsten Personen in Großbritannien.<sup>2</sup> In einer Zeit endlicher Ressourcen lernte der feudale Adel, dass er für Erfolg und Steigerung der eigenen Macht seine Besitztümer horten und schützen musste. Daher bauten die Adligen Burgen mit Gräben darum, um ihre Pfründe zu schützen, eroberten alles, was sie konnten, und bauten Klafter für Klafter ihren Reichtum auf – eine Gewohnheit, die ihnen Jahrhunderte lang förderlich war.

Spulen wir nun ein paar Hundert Jahre vorwärts bis zum Beginn der Industriellen Revolution. Die Erfindung von Maschinen, vor allem auf der Grundlage der Dampfmaschine, brachte unzählige neue Möglichkeiten, Dinge zu produzieren. Ausmaß und Umfang der Manufaktur stiegen exponentiell an. Ein schlauer Geschäftsmann konnte plötzlich Waren effizient und massenhaft produzieren und sie billiger auf den Markt bringen als sein Cousin von der Handwerker-Zunft. Maschinen schufen eine systematische Möglichkeit, relativ schnell reich zu werden. Niemand brauchte mehr ein ganzes Leben, um reich zu werden, oder eine gefährliche Reise zu riskieren, um einen Schatz zu finden. Jeder, der Geld besaß, um es zu investieren, konnte die neuesten Erfindungen identifizieren, eine effiziente Fabrik bauen, um diese dann zu produzieren (oder mit diesen zu produzieren), und seinen Rivalen aus der alten Welt Marktanteile wegnehmen. Initiative und Innovation wurden gleichbedeutend mit Reichtum, alt wurde durch neu ersetzt, alles vorangetrieben durch eine neue Investoren-Klasse, die mit Geld noch mehr Geld machen konnte. 1776 schrieb Adam Smith *Der Wohlstand der Nationen*, und der Kapitalismus war geboren.<sup>3</sup> Das Wort *Kapital* kommt übrigens vom lateinischen *capitalis* und heißt Kopf. Im Kapitalismus konnte man seinen Kopf benutzen, um voranzukommen.

Als wir vom Landbesitz zum Kapital als Motor des Reichtums übergingen, blieb jedoch die Nullsummen-Mentalität feudaler Zeiten bestehen. Kapital war nach wie vor endlich, und je mehr der eine besaß, umso weniger blieb für den anderen. Mit mehr Kapital konnte man modernisieren und expandieren und Dinge tun, die andere nicht konnten. Die Kapitalisten entwickelten spezielle Verhaltensweisen der Macht, eine Art Faustregeln, wie man im neuen Wirtschaftssystem Erfolg hatte. Sobald wir Güter erwarben, horteten wir sie; wir teilten sie nicht. Wir verschenkten sie nicht; wir gaben sie nur gegen hohen Gewinn Stück für Stück heraus und verzinsten sie. Jahrhundertelang bedeutete Vermögen Macht; und um erfolgreich zu sein, kontrollierten wir dies eifrig. Kurz, wir bauten eine Festung um unsere Besitztümer und verteidigten sie gegen alle Ein- dringlinge. Wir beherrschten Märkte, bewahrten Geschäftsgeheimnisse und belegten alles, was wir taten, mit einem Patent oder Copyright. Auch der Informationsfluss zum Markt ließ sich kontrollieren und so entwickelten wir zahlreiche Verhaltensweisen für eine gezielte Kommunikation, um zu steuern, wie der Markt uns sah. Nach und nach erfanden wir die Pressemitteilung, perfektionierten die Kunst der Botschaft und des Verdrehens einer Botschaft, lernten zu spalten und zu erobern und dem Kunden A in einem Markt das eine zu erzählen, und Kunden B in einem anderen Markt etwas anderes. In den Unternehmen spiegelten sich diese Impulse in Strukturen von Befehl und Kontrolle und in steilen Hierarchien wider. Die Verhaltensweisen des Festungs-Kapitalismus durchdrangen bald jeden Bereich in den Unternehmen.

## **Wege der Kommunikation**

Doch lassen wir nun unseren kurzen historischen Abriss beiseite und betrachten wir einige Ereignisse aus dem Industriezeitalter, deren Bedeutung für unsere weiteren Ausführungen schnell klar wird: Als in den 1850er Jahren der elektrische Telegraph in den Vereinigten Staaten eingeführt wurde, versuchten einige vorausschauende Unternehmer, Reichtum daraus zu schlagen, indem sie Tausende von Meilen Kupferkabel spannten, und damit die bestehenden Wirtschaftszentren des Ostens mit dem sich schnell entwickelnden

Mittleren Westen verbanden. In der überstürzten Jagd nach Reichtum schuf man ein Überangebot von Verbindungskapazitäten, und der Markt konnte die Kosten für Infrastruktur und Installation nicht mehr tragen. Die Preise brachen ein, und mit ihnen das Vermögen all jener, die investiert hatten. Die Blase war geplatzt. Plötzlich stürzte der Preis für die Übermittlung eines Wortes auf unerhört niedrige Penny-Beträge. Dieser Sprung in Informationsübertragung und Wirtschaft hatte unerwartete Konsequenzen, wie der Journalist Daniel Gross im *Wired Magazine* berichtete: »Reporter konnten lange Storys von den Schlachtfeldern des Bürgerkrieges übermitteln und stärkten damit die Macht der Zeitungsgiganten William Randolph Hearst und Joseph Pulitzer. Gleichzeitig spornte die Möglichkeit, billig Telegramme zu versenden, den nationalen Aktien- und Gütermarkt an und vereinfachte internationale Geschäfte.«<sup>4</sup> Diese Entwicklungen veränderten die Welt. Ein halbes Jahrhundert später erweiterte American Telephone and Telegraph dieses Netz drastisch, als die Firma das Telefon einföhrte. Doch man war schlau genug, sich 1913 bei der US-Regierung das Monopol und damit Rentabilität zu sichern. Das Telefon war um ein Vielfaches erfolgreicher als der Telegraph, seine Auswirkungen auf die Geschäftswelt waren ähnlich gigantisch.

Wir spulen weiter vor bis 1994, zum Beginn des Informationszeitalters. Die Technologie brachte wiederum sprungartige Neuerungen. Überall eröffneten sich plötzlich neue Möglichkeiten, und obwohl nur wenige eine Vorstellung davon hatten, wohin das alles führen würde, machten neue Entwicklungen, Produkte und Prozesse Dinge möglich, von denen man bis dahin nur träumen konnte. Und wieder sprangen Unternehmer von überall her auf den Zug auf. Ein Heer von Unternehmern (die anscheinend nichts von der Telegraphen-Blase wussten) investierte ganz groß in die Verlegung von Glasfaser-Kabeln rund um die Welt. Das Glasfaser-Kabel stellte einen Quantensprung in der Übertragungskapazität gegenüber Kupferkabel dar, das ursprünglich und größtenteils von Bell System in den USA verlegt worden war. Ein einziges Paar Glasfaser-Kabel kann über 30 000 Telefongespräche über Hunderte von Kilometern übermitteln, während ein Paar Kupferkabel, das doppelt so dick ist, 24 Gespräche etwa fünf Kilometer weit überträgt. Mit neuen Technologien wie dem Wellenlängen-Multiplex-Verfahren (WDM) erhöht sich die

Kabelkapazität etwa auf das 64-fache. Mit Blick auf die Entwicklung von neuen Technologien halten Wissenschaftler heute die theoretische Übertragungskapazität von Glasfaser-Kabel für unendlich. Das Verlegen von Glasfaser-Kabel war etwa so, als hätte man Ihren Badezimmer-Wasserhahn durch ein Rohr vom Durchmesser eines Raketens-Startsilos ersetzt. Plötzlich brauchte die gesamte elektronische Kommunikation der Welt nur fünf Prozent der vorhandenen Übertragungskapazitäten. Die Preise für Informationsübertragung brachen erneut ein (und mit ihnen zahlreiche Firmen, die mit den neuen Technologien das schnelle Geld machen wollten), und wir lebten plötzlich in einer Welt, in der Information so schnell und billig um die Welt strömte wie Licht durch ein dunkles Zimmer.

## **Die Welt wird flach**

Diese Entwicklung veränderte alles. Information ist kein Nullsummen-Gut wie Land oder Kapital; sie ist unendlich. Je mehr man davon besitzt, umso mehr kann auch jemand anders davon haben. Und, anders als Geld, ist ihr Wert dehnbar. Ein Dollar ist einen Dollar wert, egal, wie dringend man ihn braucht. Wissen dagegen steigt im Wert direkt proportional dazu, wie dringend es benötigt wird. Wenn Sie zum Beispiel eine seltene Krankheit hätten, würden Sie für die Information, wie sie geheilt wird, viel mehr bezahlen, als wenn Sie gesund wären.

In den Tagen des Festungs-Kapitalismus nutzten Berufsguppen wie Anwälte, Ärzte, Steuerberater und andere Besitzer von Spezialwissen den dehnbaren Wert von Information und schlugen daraus auf zwei wichtige Arten Gewinn: Sie horteten Wissen (wie jedes andere Gut) und gaben es nur portionsweise gegen hohe Bezahlung heraus (im Allgemeinen an Menschen, die dies dringend brauchten, weil sie in Schwierigkeiten steckten, krank waren oder kurz vor dem Bankrott standen). Gleichzeitig bildeten sie eine hoch spezialisierte und unverständliche Sprache und komplexe Jargons – wie die Rechts- und Steuersprache und andere »vornehme Fachsprachen« – als Barrieren, um die Menschen von ihrem Wissen fernzuhalten. Dies erhöhte ihren Wert. Je dringender jemand eine bestimmte Information brauchte, umso bereitwilliger bezahlte er einen Spezialisten dafür.

Die vernetzte Welt dagegen hob die Barrieren zwischen dem Einzelnen und dem Wissen auf, da Information nun schnell und billig zur Verfügung steht, was den Spezialisten um einiges abwertet und ebenso die Information selbst. Der Wert einer Informationseinheit ist dramatisch gefallen: wo Sie für einen Privatdetektiv, der einen Zahlungsunwilligen Vater ausfindig machen soll, vielleicht 300 Dollar zahlten, kostet Sie eine selbst durchgeführte landesweite Online-Suche etwa 50 Dollar. Macht und Reichtum gingen von denen, die Information horten, jetzt über zu denen, die sie den meisten Menschen zur Verfügung stellen konnten.

Durch diese einfache Tatsache wird das Verhalten des Festungskapitalismus hinfällig. Seitdem Information der Motor der Wirtschaft ist, ist die Macht zu denen gewechselt, die sich öffnen und Information frei teilen. Die jungen Titanen einer Informationswirtschaft – Yahoo, Google, Amazon, eBay – haben verstanden, dass es nicht mehr ums Horten, das Schaffen von Geheimnissen oder das Einbehalten von Informationen geht. Es geht jetzt darum, die Menschen zu erreichen. Google, heute ein Unternehmen mit einem der höchsten Börsenwerte der Welt, verkündet als Unternehmensziel nichts Geringeres als: »Die Informationen der Welt zu organisieren und sie allgemein zugänglich und nutzbar zu machen«.<sup>5</sup> Überlegen Sie einmal: ein Multi-Milliarden-Dollar-Unternehmen, das sich damit beschäftigt, Fakten kostenlos zu verbreiten. Amazon verbreitet auch etwas kostenlos: zwar nicht seine Produkte – Amazon verkauft Bücher und mehr, genau wie viele andere –, aber sein Wissen. Sein Erfolg liegt in den neuartigen und findigen Wegen, die es entwickelt hat, um Information zugänglich zu machen. Wunschzettel, Suchfunktionen und Rankinglisten nutzen Informationen, um Amazon-Kunden in Communitys mit gemeinsamen Interessen zu binden. eBay geht noch einen Schritt weiter und organisiert seinen gesamten Markt als selbstverwaltete Community – auf Basis der freien Information über seine Nutzer. Diese neue Informationswirtschaft betrifft nicht nur diejenigen, die in der IT-Branche arbeiten, sondern jeden. Damit hat sich in fast jedem Bereich, in fast jeder Branche die Art, wie Ziele erreicht werden, grundlegend gewandelt. In Fabriken stellt man keine Fließband-Arbeiter mehr ein, sondern man beschäftigt heute ausgebildete Facharbeiter, die die automatisierten Systeme am Laufen halten können.

Der New-York-Times-Journalist und Pulitzer-Preisträger Thomas L. Friedman führt in seinem grundlegenden Buch *The World Is Flat* detailliert und nachvollziehbar die weltweiten Auswirkungen dieses freien Informationsflusses auf. Er beschreibt die unvorhergesehenen Möglichkeiten, die uns plötzlich zur Verfügung stehen, und von denen viele von der Geschäftswelt genutzt werden: Neue Paradigmen von Zusammenarbeit, Spezialisierung, Versorgung und Verbreitung sowie Ausweitung von Kernkompetenzen.<sup>6</sup> Wir können Partnerschaften eingehen, »Online-Spiele spielen« und auf völlig neue Weise zusammenarbeiten, denn wir können Information teilen wie nie zuvor. Zusammenarbeit an sich – unsere weiterentwickelte Fähigkeit, Kontakt aufzunehmen – wird zum Motor von Wachstum und Innovation. Und das Teilen von Information bildet nicht nur die Grundlage der Beziehungen zwischen Unternehmen und Kunden, sondern ist auch Basis der Unternehmen selbst. Friedman führt viele vorausschauende Unternehmen an, die neue Geschäfts-Paradigmen verfolgen, um diese neue Wirklichkeit zu nutzen: UPS nutzt die Effizienz seines Versandsystems, um das Repair Center von Toshiba kostengünstiger zu betreiben als Toshiba selbst; Callcenter in Bangalore beantworten reibungslos die Fragen der Kunden von Dell Computers zu deren Produkten; Hausfrauen aus Salt Lake City buchen Flüge bequem von zu Hause aus direkt beim zentralen Buchungscomputer von JetBlue Airways. So viel ist klar: die Hochgeschwindigkeits-Magnetbahn der Nullen und Einsen hat den Bahnsteig verlassen und niemand weiß, wo sie anhalten wird.

Friedmans makroökonomische und soziale Analyse unserer neuerdings »flachen«, vernetzten Welt gibt Einblicke in die Kräfte, die die globale Wirtschaft im 21. Jahrhundert neu formen. Der freie Informationsfluss verändert grundlegend die Art, wie interne Unternehmenseinheiten arbeiten und geführt werden, und wie die Menschen täglich zusammenarbeiten. Die Tage der vertikalen Hierarchiemodelle sind gezählt, bei denen Abteilungen und Programme innerhalb eines Unternehmens unabhängige Pfründe bearbeiteten und in steilen, auf Befehl und Kontrolle basierenden Hierarchien organisiert waren, ganz im Geiste des Feudalsystems. Zunehmend haben wir an normalen Werktagen mit Menschen von ähnlichem Status zu tun und bilden ständig neue Teams und Partnerschaften über den ganzen Globus hinweg. Da Wissen die Menschen fähig macht zu handeln, können Firmen, die ihren Mitarbeitern sofort

hochwertige Information zur Verfügung stellen, mehr Mitarbeiter für sich arbeiten lassen.

Die Unternehmenshierarchien flachen ab, genau wie unsere Welt, sodass viele Tätigkeiten, die einst Herrschaftsbereiche einer Abteilung waren, nun Aufgabe aller sind. Zum Beispiel schaffte 2005 Computer Associates International, ein Unternehmen, das nach Skandalen, Produktmängeln und Management-Problemen ums Überleben kämpfte, alle 300 Beschwerdemanager-Positionen weltweit ab.<sup>7</sup> CEO John Swainson erklärte, Ziel sei es, den Mitarbeitern im Verkauf »mehr Verantwortung« zu übertragen, aber die dahinter steckende Botschaft war klar: Mit Kundenbeschwerden umzugehen ist nicht mehr nur Aufgabe der Beschwerdemanager, sondern geht jetzt jeden Mitarbeiter an.<sup>8</sup> Ein Unternehmen nach dem anderen schafft so genannte Innovations- oder Elite-Abteilungen ab und macht diese Bereiche zur Aufgabe für alle Mitarbeiter. Jeder muss jetzt die Qualität des Unternehmens voranbringen und jeder muss für Innovationen sorgen. Wie wollte man auch eine Innovations-Welle auslösen, wenn nur die 20 Hanseln aus der Forschungs-Abteilung aufstehen?

Während traditionelle vertikale Arbeitsstrukturen zusammenbrechen und sich horizontal verteilen, verlieren Hierarchien, die auf Befehl und Kontrolle beruhen, allmählich an Bedeutung. Ein neues Modell taucht auf: das Modell des Kontakts und der Zusammenarbeit. Um mit diesem neuen Modell Erfolg zu haben, müssen Arbeitnehmer und Unternehmen gleichermaßen neue Fähigkeiten entwickeln und neue Kräfte in sich mobilisieren. Unternehmen und die Menschen, aus denen sie bestehen, müssen ihre Aufgaben in einen neuen Kontext bringen. Der Einzelne muss ein neues Verständnis für den Bereich der zwischenmenschlichen Beziehungen entwickeln. Sowohl Unternehmen als auch Arbeitnehmer müssen lernen, auf ganz neue Art zu teilen.

Damit ist die heutige Welt dem Schachspiel noch ähnlicher geworden. Jede Figur auf dem Schachbrett ist hoch spezialisiert, hat Tugenden und Fehler, Stärken und Schwächen, Möglichkeiten und Verpflichtungen. Manche gehen diagonal, andere geradeaus; manche bewegen sich frei und unbeschränkt, anderen sind enge Grenzen gesetzt. Aber normalerweise kann man, mit wenigen Ausnahmen, die Partie nicht mit weniger als drei Figuren gewinnen. Die

meisten Züge im Schach beruhen auf Teamarbeit; nur wenn Sie die Figuren im Zusammenspiel mit den anderen Figuren richtig platzieren, können sie gewinnen. Zwei Türme, die zusammenspielen, können sehr viel bewirken, auch wenn sie weit voneinander entfernt sind. Ohne Zusammenspiel mit anderen Figuren kann ein Turm viel weniger ausrichten. In der Geschäftswelt verhält es sich jetzt ganz ähnlich. Der Erfolg hängt davon ab, wie Menschen verschiedener Herkunft und Fähigkeiten miteinander kommunizieren und sich ergänzen. In einer vernetzten Welt geht nämlich die Macht auf den über, der sich am besten vernetzen kann.

Vor sechshundert Jahren hatten Menschen Erfolg mit Tauschgeschäften an der Straßenecke. Heute finden die meisten Geschäfte in formalisierten Organisationen statt. Ein Unternehmen ist meist nichts anderes als eine Gemeinschaft von Individuen, die ein gemeinsames Interesse daran haben, dass etwas Bestimmtes umgesetzt wird. (Das Unternehmen selbst ist größtenteils eine Erfindung des Gesetzes. Viele US-Unternehmen haben ihren Gerichtsstand in Delaware, aber die wenigsten von uns fahren jeden Morgen nach Delaware, oder?) Während nicht jeder in einer Firma arbeitet – es gibt auch Selbstständige und Freiberufler wie Steuerberater, Agenten, Berater und Ähnliche –, ist doch jeder, der in der Welt von Austausch und Geschäften arbeitet, auf den Kontakt mit Anderen angewiesen, seien es Kunden, Klienten, Händler, Zulieferer, Team-Mitglieder innerhalb des Unternehmens oder Subunternehmer. Wie der Dichter John Donne in seinem berühmten Wort sagte: »Niemand ist eine Insel, in sich selbst vollständig«; wir sind alle Teil einer größeren Landschaft von Menschen, denn was wir tun, kann meist nicht allein getan werden.

*Ich kann nichts alleine vollbringen. Ich bin Teil einer Organisation. Ich befindet mich auf einem Marktplatz im Wettbewerb und versuche etwas zu tun, das von Anderen abhängt.* An so einem Ort könnten Sie sich befinden. Er steht dafür, dass in einer solchen Welt Ihr Erfolg davon abhängt, wie gut und intensiv Sie mit Anderen in Beziehung treten können. Die Informationswirtschaft rückt in den Vordergrund, wie wir unsere Zwischenräume überbrücken. Wie nehmen wir Kontakt auf? Wie schaffen wir starke Synapsen, die unser Aktionspotenzial verwirklichen können? Analog zum grundlegenden Wandel von Land zu Kapital zu Wissen und Information als Währung der

Geschäftswelt können wir einen parallelen Wandel beobachten: den von der Macht der Hierarchien mit Befehl und Kontrolle zur Macht des gemeinsamen Arbeitens auf gleicher, horizontaler Ebene. Die Notwendigkeit, wie Figuren auf einem Schachbrett zusammenzuspielen, lenkt den Fokus auf unsere Fähigkeit, uns gegenüber den Menschen in der Geschäftswelt erfolgreich zu verhalten.

Doch starke Bindungen mit Anderen bedeuten auch einen Wert an sich, mehr noch als nur Dinge in Gang zu bringen. Beziehungen machen uns als Menschen aus; sie verleihen unserem Leben Sinn und Bedeutung. Wenn wir sterben, steht selten auf dem Grabstein »Sylvia Jones, 1960 – 2042, Stv. Direktorin für Strategische Planung und Implementierung. Erfüllte über 16 Quartale das Plansoll.« Statt dessen schreiben wir »Stan Smith, Geliebter Ehemann und Vater, Bruder und Onkel. Mit seinem Lächeln gab er der Welt mehr Wärme.« Obwohl uns unsere Arbeit reich macht, verleihen uns erst unsere Beziehungen dauerhaften Wert. Wenn wir uns also intensivere Beziehungen aufbauen, kann uns dies mehr bringen als Erfolg: Es kann uns zu einer Art Sinnerfüllung verhelfen.