

Neue Messgrößen für Wertschöpfung

In seinem Essay *The Nature of the Firm* stellte der Ökonom Ronald Coase schon 1937 eine scheinbar naive Frage: Warum gibt es überhaupt Unternehmen? Warum entscheiden sich Einzelpersonen dafür, diese zu gründen, anstatt bilateral durch Verträge auf einem Markt zu handeln? Der Grund sind Transaktionskosten, die man aufwenden muss, um am Markt teilzunehmen: Workflows organisieren, Informationsaustausch zwischen Mitarbeitenden – all das kostet Geld. Laut Coase – und für diese Erkenntnis erhielt er den Wirtschaftsnobelpreis – entstehen Unternehmen, weil interne Prozesse solche Kosten senken.

Doch durch die Digitalisierung sanken die Transaktionskosten: Wenn Güter und Informationen digital ausgetauscht werden, braucht es keinen Aktenumlauf mehr. Netzwerke aus Freelancern organisieren sich mit Google Docs und Outlook. Ich gehe einen Schritt weiter und behaupte: Mittlerweile hat sich die Coase'sche Gleichung in vielen Unternehmen sogar umgedreht: Digitalisierung führt zu unnützer Bürokratisierung, endlosen Meetings, stets vollen Kalendern. Zu weniger Produktivität, entgrenzten Arbeitstagen und mehr Work about Work.

Die Transaktionskosten sind innerhalb der Organisation paradoxerweise oft höher als außerhalb. In der Folge wird es ökonomisch sinnvoller, Dienstleistungen oder Arbeitsschritte frei auf dem Markt einzukaufen oder in Netzwerken zu koordinieren, statt intern bereitzustellen. Erfolgreiche Organisationen müssen darum lernen, mit einem vielfältigen Verständnis von Arbeitsweisen und einem nach außen durchlässigen Netzwerk umzugehen, statt auf starren internen Prozessen zu beharren. Vorgesetzte müssen Projekte mit den besten Köpfen besetzen – egal ob intern oder extern – und müssen diese Teams dann frei und asynchron kollaborieren lassen, statt sie in Calls und Meetings zu zwingen. Dass es mit KI nun eine Technologie gibt, die verspricht, solche vielgestaltigen, individuellen und komplexen Workflows effizient und unsichtbar zu koordinieren, macht diese Vision erstmals realistisch.

Vielleicht kann so das Versprechen von New Work doch noch Realität werden: mehr Zeit für wirklich wertschöpfende Arbeit.

Eine derart dezentrale und individuelle Arbeitswelt ist keine fröhliche Anarchie. Vielmehr erfordert sie die glasklare Ausrichtung an Zielen und Ergebnissen. Bei Sport- und Filmteams ist allen klar, warum sie auf Zeit zusammenarbeiten: um aufzusteigen oder den

Pokal zu gewinnen. Um einen Film zu veröffentlichen, der Menschen bewegt – und der im Idealfall viele Millionen Euro einspielt. So viel Eindeutigkeit fehlt in der amorphen Arbeitswelt endloser Workflows oft. Wir werden neue Messgrößen für Wertschöpfung brauchen, die Sinn und Motivation geben.



© Patrick Desbrosses

Markus Albers
Journalist und Autor

Der Text ist ein überarbeiteter Auszug aus seinem aktuellen Buch „Die Optimierungslüge“ (Brand Eins/Rowohlt).

Manche Organisationen definieren ROI (eigentlich: Return on Investment) dann vielleicht als Return on Ingenuity (Rendite auf Einfallsreichtum), wie der Princeton-Dozent Benedikt Lehnert vorschlägt. Andere als Beitrag zum Kampf gegen den Klimawandel. Wieder andere werden weiter auf Wachstum, Ergebnis, Exit schauen – und auch das ist in Ordnung. Wichtig ist nur, dass solche Ziele künftig viel transparenter gemacht werden müssen, um Free Agents zu signalisieren, für welches Projekt sie ihre Arbeits- und Lebenszeit einsetzen können. Für viele in der nächsten Generation wird diese Arbeitsweise selbstverständlich sein. So, wie sich selbst die Älteren unter uns kaum noch an eine Welt mit Fax und Aktenschrank erinnern können, an einen Arbeitsalltag, der aus dem immer selben Weg an den immer selben Schreibtisch im immer selben Bürogebäude bestand, so werden junge Menschen sich schon bald darüber wundern, in welchem Ausmaß wir uns unfrei und fremdbestimmt von Tools, Meetings und Prozessen an Bildschirme haben ketten lassen.