

Work Wide Web: Arbeit neu gedacht

Kalle Bendias¹, Silal El-Saleh², Michael Fritsche³, David Jenaro⁴ & Stefanie Hornung⁵

^{1, 2, 3, 4} *Building Your Company*

⁵ *Journalistin, Autorin und New-Pay-Initiatorin*

SCHLÜSSELWÖRTER: New Work, New Pay, Co-Creation, Verantwortungseigentum, Company Sharing

KURZFASSUNG: Wie soll unsere Arbeitswelt künftig aussehen? Die Autoren skizzieren ein positives Zukunftsbild: Sie beschreiben ein Ökosystem, in dem souveräne Menschen dank einer kooperativen und technologiebasierten Infrastruktur einfach ihre Produktideen umsetzen können, ihre Fähigkeiten selbstbestimmt entfalten und fair an der Wertschöpfung ihrer Arbeit beteiligt sind. Um dieses „Work Wide Web“ zu verwirklichen, muss man mehrere Hebel gleichzeitig betätigen. Das zeigt der Beitrag am Beispiel der Netzwerkorganisation Your Company und ihrer Lösung für niederschwelliges Gründen. Sie basiert auf Company Sharing, einer neuen Form von Vergütung und datenbasiertem Kollektivwissen. Um den Organisationszweck nachhaltig zu gewährleisten, eignet sich eine Rechtsform basierend auf „Verantwortungseigentum“.

Ein Ökosystem für Arbeit

Co-Working Spaces und Start-up Hubs bezeichnen sich häufig als Ökosysteme. Das Bild ist trefflich gewählt: Ökosysteme sind Gemeinschaften von Pflanzen, Tieren, Mikroorganismen und unbelebter Umwelt, die als funktionale Einheit in Wechselwirkung stehen. Übertragen auf die Wirtschaft spiegelt dies die Vielzahl an Akteuren, die für die Herstellung von Produkten oder das Betreiben von Dienstleistungen erforderlich sind. Doch für gewöhnlich stehen Player aus unterschiedlichen Organisationen eher in Konkurrenz. Direkte Verbindungen und Austausch untereinander fehlen.

Wie wäre es also, wenn wir ein wirtschaftliches Ökosystem anders denken: wie einen Wald beispielsweise. Einzelne Bäume scheinen nur auf den ersten Blick autarke Player im Ökosystem Wald zu sein. Doch zahlreiche Studien zeigen, dass Bäume miteinander kommuni-

zieren und ein Netzwerk von Pilzen, die um ihre Wurzeln wachsen, als Transmitter nutzen. Pilze versorgen die Wurzeln mit Nährstoffen und im Gegenzug erhalten sie Zucker. Neben diesem Warenhandel hat der Wald auch ein geheimes Solidarsystem: Ist etwa ein Baum krank oder wird angegriffen, können sich Bäume Botschaften übermitteln und ihre Nachbarn warnen, so dass sie ihre Abwehrkräfte erhöhen. Dieses Wald-Ökosystem trägt den Spitznamen „Wood Wide Web“ (Giovannetti et al., 2006) und ist ebenso komplex wie unsere Arbeitswelt.

Um miteinander eine nachhaltig zukunftsfähige Form des Wirtschaftens zu schaffen, die dem Gemeinwohl dient, braucht es eine Infrastruktur, die wie ein Pilzgeflecht allen Akteuren zur Verfügung steht und ihre Einzelkräfte potenziert: Dieses „Work Wide Web“ könnte als neues Innovationsnetz für Arbeit die Stärke von Tools wie Platt-

formen, Künstliche Intelligenz oder Blockchain miteinander verbinden und sie jedem verfügbar machen.

Grundlage dafür könnte eine dezentrale Netzwerkorganisation aus Experten verschiedenster Disziplinen sein, die fest oder lose an diesem Zukunftsbild mitarbeiten. Wie Bäume im Wald wachsen einzelne Produkte um Unternehmungen herum, nennen wir sie Produktpartnerschaften. Diese entstehen immer auf Grundlage ähnlicher Komponenten – die Herausforderungen auf dem Weg zu erfolgreichen Marktzugängen gleichen sich.

Deshalb käme eine Infrastruktur aus gemeinsamen (Software-)Lösungen, Wissen und Ressourcen allen Keimzellen gleichermaßen zugute. Voraussetzung dafür sind einige handlungsleitende Prinzipien (Laloux, 2014): Vielfalt statt Monokultur, Kooperation statt Konkurrenz und „Wahrnehmen und Ermöglichen“ („sense and response“)

statt „Vorhersagen und Kontrollieren“ („predict and control“).

Company Sharing: Unternehmen neu denken

Was heißt das konkret und wie könnte man diese Prinzipien gewährleisten? Die Netzwerkorganisation Your Company versucht es beispielsweise mit einer Infrastruktur für „Company Sharing“: Auf dem Weg zur Marktreife seiner Produkte braucht jedes Start-up einen Rechtsrahmen, Warenwirtschaft, Online-Shop-Anbindung oder Finanzbuchhaltung.

Es gilt, einen Prototyp zu entwickeln, den Markt zu analysieren, ein Geschäftsmodell zu entwerfen, die Finanzplanung aufzubauen, das Produkt zu produzieren, Netzwerkarbeit zu betreiben und Vertriebswege zu finden. Was wäre, wenn nicht jedes Start-up das Rad neu erfinden müsste, sondern auf Strukturen und Ressourcen zugreifen könnte, die es dafür braucht? Your Company schafft eine digitale Unternehmensinfrastruktur für Produktentwicklung und -vermarktung und stellt diese Produktpartnerschaften zur Verfügung.

Eine weitere Idee dahinter: Je mehr Produktpartnerschaften dazukommen, desto fundierter wird die gemeinsame Basis und desto mehr Wissen entsteht. Was Wikipedia vormacht, kann damit auch in der Produktentwicklung zum Tragen kommen: Die Weisheit der Vielen erzeugt Wissen, das allen nützt, die sich in die Entwicklung und Vermarktung einzelner Produkte einbringen. Neue Produktpartnerschaften profitieren dabei von den

Erfahrungen und Lösungen ihrer Vorläufer.

Obwohl die Produktpartnerschaften zu einer Netzwerkorganisation gehören können, sind sie unternehmerisch selbstständig und agieren wirtschaftlich unabhängig auf dem Markt. Dadurch behalten sie die Agilität eines kleinen Start-ups und profitieren gleichzeitig von den Ressourcen und der Expertise einer großen lebendigen Organisation.

Das Risiko zu scheitern – ein Grund, der viele Menschen laut dem Global Entrepreneurship Monitor 2019/2020 (Bosma et al., 2020) von der Gründung eines eigenen Start-ups abhält – wird minimiert, da die Beteiligten nicht alles auf eine Karte setzen müssen: Jeder hat in diesem Setting die Möglichkeit, sein Risiko zu streuen und seine individuellen Fähigkeiten arbeitsteilig in mehrere Produktpartnerschaften zu investieren.

Welcher „Setzling“ – respektive Produktpartnerschaft – zu einem veritablen Baum heranwächst, hängt diesem Denkansatz zufolge nicht nur von der Umsetzbarkeit einer Idee und dem Erfolg am Markt ab, sondern auch davon, wie viele Menschen sich dafür engagieren. Das kann noch weiter reichen, indem mit dem Einsatz der investierten Arbeit jeder selbst mitentscheidet, welche Produkte in welcher Menge, mit welchen Technologien und Rohstoffen unter welchen Arbeitsbedingungen entstehen.

Die Teams der Produktpartnerschaften müssen sich dafür eigenständig finden, indem die bereits Beteiligten entscheiden, wen sie

aufnehmen möchten. Der zentrale Gedanke dabei: Alle, die Arbeit oder Geld investieren, sind mitunternehmerisch eingebunden, tragen gemeinsam das Risiko und teilen sich die Erträge.

Fair Share: Geld neu verteilen

Fair geteilte Erträge, eine transparente Bilanzbuchhaltung und gemeinsam getragene Verantwortung sind die Grundlage, um Menschen niederschwellig an der Co-Creation von Produkten zu beteiligen. Deshalb sollte gelten: Was die Produktpartnerschaften erwirtschaften, gehört ihnen selbst. Wie lässt sich jedoch die Investition von Arbeit so umrechnen, dass die Produktpartnerschaften ihre Erträge wirklich fair an die Partner ausschütten können? Your Company beispielsweise schlägt dafür ein Konzept vor („Fair Share“), das auf Wertschätzung und Ertragsbeteiligung statt auf Lohnzahlung baut.

Die Teammitglieder von Your Company schätzen in sogenannten Wertschätzungsrunden gegenseitig ihre Beiträge. Wie viele Punkte die Teammitglieder sich für investierte Arbeit zusprechen, wägen sie gemeinsam ab, wohl wissend, dass es keinen Anspruch auf objektive Wahrheit gibt, wenn es um die Einschätzung von Leistung geht (Buckingham & Goodall, 2019; DeNisi & Murphy, 2017). Anstatt nur harte Fakten wie Arbeitszeit und Ergebnis zu bewerten, obliegt es den Produktpartnern selbst, ob auch weiche Faktoren wie Dankbarkeit, Güte, Stress oder Beliebtheit bestimmter Tätigkeiten in die Wertschätzung mit einfließen sollen.

Die Erträge werden dann entsprechend der einzelnen Punktestände verteilt. Anders als bei Lohnzahlung erhalten die Produktpartner erst dann Geld, wenn auch Erträge fließen. Sie bleiben dafür jedoch über ihre eigentliche Arbeit hinaus am Erfolg des Produktes beteiligt. Wie aber wird berücksichtigt, dass sich der Gesamtwert der Produkte im Lauf des Lebenszyklus verändert und inwiefern profitieren die Partner von dieser Wertschöpfung? Hier hilft es, nur ein einziges Produkt betrachten zu müssen.

Aus Größen wie Deckungsbeitrag, Kosten und heutiger sowie zukünftig geplanter Absatzmenge kann dann künftig ein Algorithmus eine Wert-Prognose errechnen. Steigt der Wert, etwa weil mehr verkauft wurde als erwartet, so erhalten anteilig alle Produktpartner mehr Punkte auf ihr Punktekonto. Wie bei der Investition in ein Start-up, bleibt bei diesem Ansatz der Wert der Produktpartnerschaft vorerst eine Schätzung.

Ob der Erfolg sich wirklich einstellt, zeigt sich erst in der Zukunft. Damit letztlich dennoch immer der real erwirtschaftete Wert berücksichtigt wird, erfolgt eine Rückkopplung. Der Algorithmus sollte auch vergangene Wert-Berechnungen an die Realität angleichen. Das kann sicherstellen, dass die Produktpartner zum jeweiligen Zeitpunkt an der entsprechenden Wertschöpfung beteiligt werden und dass Renditen nur dann fließen, wenn auch echte Produkte verkauft werden. Dieser Realwert-Bezug erlaubt es, das Ökosystem als Real-Wert-Ökonomie zu bezeich-

nen – Spekulationsblasen ausgeschlossen.

Durch die genaue Dokumentation von Wertpaketen in vielen einzelnen Produktpartnerschaften kann die Datenbasis für ein selbstlernendes agiles Projektmanagement entstehen. Eine App, die diese Daten nutzt, stünde gleichsam wie ein „Wizard“ oder virtueller Coach für eine Beratung und Orientierungshilfe zur Verfügung. „In diesem Stadium Deiner Produktpartnerschaft haben andere dieses und jenes getan, sie haben so und so lange dafür gebraucht und so hoch haben sie den Wert der Arbeitspakete eingeschätzt“ – so könnte ein Rat des Wizards aussehen.

In der Gesamtheit eines größeren Netzwerks ergäbe sich daraus mehr als gewöhnliches Wissensmanagement: Da die Daten aus verschiedensten Unternehmen, Branchen und Tätigkeitsfeldern kommen, entsteht ein umfassender Pool an Kollektivwissen. Ähnlich wie auf Wikipedia kann sich die Wissensbasis durch den Beitrag vieler Sichtweisen potenzieren.

Verantwortungseigentum: Mit Eigentum neu wirtschaften

Doch wie nachhaltig wird ein derart datenbasiertes Company Sharing sein, wenn sich erst einmal wirtschaftlicher Erfolg in einer Netzwerkorganisation einstellt? Schon viele Sharing-Plattformen sind in der Vergangenheit angetreten, die Macht der Nutzer zu stärken. Online-Marktplätze wie Airbnb, Uber oder Ebay folgten letztlich aber doch weniger diesem Sinn als dem Shareholder-Value. Menschen, die

auf diesen Plattformen Wert produzieren, bleibt dabei immer weniger, um den eigenen Lebensunterhalt zu bestreiten.

Dieser Mechanismus hat damit zu tun, wie sich Unternehmen heute mehrheitlich finanzieren. Es dominieren Exit-Fokussierung, kurze Fristen und allenfalls eine geringfügige Beteiligung derjenigen, die das Produkt auf die Straße bringen. Die Risikostreuung der Investoren lebt von der Hoffnung, den großen Coup zu landen. Deshalb drängen sie Start-ups, selbst extrem riskant zu agieren.

Mit der Gründung im Verantwortungseigentum können Organisationen diesen Mechanismus umgehen. Ein spezielles Rechtskonstrukt stellt sicher, dass ein Verkauf ausgeschlossen und die Renditen gedeckelt sind. Zurück zu unserem Beispiel einer Netzwerkorganisation: Skaliert das System durch eine steigende Zahl an Produkten, würden die dadurch zur Verfügung stehenden Mittel zunehmend demokratisiert. Denn eine Organisation in Verantwortungseigentum gehört sich selbst beziehungsweise allen Menschen, die darin arbeiten. Eine solche Organisation kann nicht zum Spekulationsobjekt werden und Gewinne werden reinvestiert. Das ist in der eigenen DNA verankert. Auf diesem Fundament kann eine offene und dynamische Netzwerkorganisation entstehen.

Work Wide Web: Neue Arbeit für Potentialentfaltung

Der Aufbau eines Ökosystems für Company Sharing steht und fällt mit Menschen, die bereit sind, eine

neue Arbeitsweise auszuprobieren. Eine dezentrale Netzwerkorganisation wie oben beschrieben sollte keine Anwesenheitspflicht, kein 9-to-5, kein „Command and Control“ kennen.

Jeder sollte selbst die Verantwortung für Arbeitszeit, Arbeitsort und Aufgabe tragen. Statt festen Hierarchien braucht es handlungsleitende Prinzipien und Initiativen bzw. Themenkreise mit wechselnden Führungsrollen. In einem solchen Ökosystem entsteht demnach ein „Work Wide Web“, in dem Menschen sich frei entfalten können und sich den Produkten widmen, die sie auch selbst brauchen oder herstellen möchten.

Wagen wir ein Gedankenexperiment: Welche Idee werden Menschen wohl unterstützen, wenn sie es sich aussuchen können, woran sie mit wem zusammenarbeiten möchten? Welche Produkte werden dann wohl entstehen? Und wie würde die Zukunft der Arbeitswelt aussehen, wenn man sich die Erträge fair teilt?

Letztlich brauchen wir neue Experimentierräume, um das einzulösen, was Frithjof Bergmann, der Vordenker der New-Work-Szene, mit dem Wirklich-Wirklich-Wollen meint. „Nicht wir sollten der Arbeit dienen, sondern die Arbeit sollte uns dienen“ (Bergmann, 2004, S. 11).

Literatur

- Bergmann, F. (2004). *Neue Arbeit, Neue Kultur*. Arbor.
- Bosma, N., Hill, S., Ionescu-Somers, A., Kelley, D., Levie, J., & Tarnawa, A. (2020). *Global Entrepreneurship Monitor – 2019/2020 Global Report*. Global Entrepreneurship Research Association.
<https://www.c4e.org.cy/reports/2019/gem-2019-2020-global-report.pdf>
- Buckingham, M., & Goodall, A. (2019). The Feedback Fallacy. *Harvard Business Review*, March-April 2019 Issue.
<https://hbr.org/2019/03/the-feedback-fallacy>
- DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421-433.
<https://doi.org/10.1037/apl0000085>
- Giovanetti, M., Avio, L., Fortuna, P., Pellegrino, E., Sbrana, C., & Strani, P. (2006). At the Root of the Wood Wide Web – Self Recognition and Nonsself Incompatibility in Mycorrhizal Networks. *Plant Signaling & Behavior*, 1(1), 1-5.
<https://doi.org/10.4161/psb.1.1.2277>
- Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage in Human Consciousness*. Nelson Parker. ■