

# Was treibt unser Wachstum?

Die meisten warten auf eine neue Technik für den nächsten Aufschwung. Aber es werden die Wissensarbeiter sein, die den kommenden Wohlstand voranbringen.

TEXT Erik Händeler

Die instabile Lage von Welt und Wirtschaft machen Sorgen. Doch Zinsen bei Null und Verteilungskämpfe waren in der Geschichte immer normal, wenn ein technologisches Netz fertig investiert war, so wie 1873 nach dem Eisenbahnbau und 1929 nach der Elektrifizierung. Nachdem der Computer sich weitgehend ausgebreitet hat, müssen wir den nächsten Aufschwung in der Knappheit von heute suchen.

Die nächsten Jahre könnten ungemütlich werden – trotz der Ausgabenprogramme wie in Japan, weltweiter Geldschwemme der Notenbanken und Nullzinsen. Nachdem der Computer uns über Jahrzehnte produktiver machte und so ein stürmisches Wachstum erzeugte, hat er sein Potenzial erschöpft, strukturierte Wissensarbeit zu übernehmen – Gehaltsabrechnung, Datenbanken, Robotersteuerung. Deswegen stagniert die Weltwirtschaft im Verhältnis zum Potenzial der Menschen, die arbeiten könnten. Vor allem in südlichen Ländern ist die Arbeitslosigkeit nicht selten auf über 20 Prozent gestiegen. Das löst Verteilungskämpfe aus und Rückfälle in nationalistische und religiöse Gruppenethiken. Die Menschen sind verunsichert, weil sie die Veränderungen nicht einordnen können. Erklärungen setzen nur punktuell an oder suchen einen Sündenbock – das „System“, die „EU“, der „Westen“.

## ERIK HÄNDELER

Der Wirtschaftsexperte gilt als ausgewiesener Kenner der Kondratieff-Theorie und wirft damit einen ungewöhnlichen Blick auf die heutige Arbeitswelt und deren Entwicklungsmöglichkeiten. Nach Volontariat und Tätigkeit als Redakteur studierte er Volkswirtschaft und Wirtschaftspolitik. Heute arbeitet Händeler als freier Journalist, Buchautor und Zukunftsforscher.

[haendeler@aol.com](mailto:haendeler@aol.com)

[www.erik-haendeler.de](http://www.erik-haendeler.de)



Wer glaubt, wir müssten jetzt nur auf eine neue Technologie für den nächsten großen Aufschwung warten, um mit der Instabilität fertigzuwerden, der wird lange warten müssen. Denn die Welt wandelt sich nicht ausreichend schnell genug von der Industrie- zur Informationsgesellschaft: In der künftigen Wissensarbeit findet der größte Teil der Wertschöpfung in der gedachten Welt statt – planen, organisieren, analysieren und entscheiden, entwickeln; verstehen, was der andere meint. Da aber keine „Technology“ vorhanden ist, die unscharfe, unstrukturierte Gedankenarbeit produktiver macht, sind die großen Wohlstandsreserven vor allem im immateriellen Teil der Wertschöpfung zu heben: Psychosoziale Gesundheit, kooperative Streit- und Arbeitskultur, neue Organisationsformen der Arbeit. Auf die dafür nötigen Erfolgsmuster sind wir noch nicht ausreichend vorbereitet, auch weil die Wirtschaftswissenschaft bisher meist monetäre Größen betrachtete anstatt realwirtschaftlicher Vorgänge.

## Alles ganz normal

Dabei ist die Situation ganz normal, wirft man einen Blick in die Geschichte: Auch nach dem Bau der Eisenbahn und dem Gründerkrach von 1873 lagen die Zinsen nahe Null, waren die Gewinne minimal und Menschen in Masse unterbeschäftigt. Die sozialen Probleme wuchsen. Die Situation trat ebenso nach der Elektrifizierung um 1929 auf. Solange ein technologisches Netz zuvor über Jahrzehnte den Wohlstand hebt, weil es Ressourcen einspart und Unternehmen produktiver macht, solange rentieren sich Investitionen.

Mit der Nachfrage nach Geld sind die Zinsen hoch und lassen sich gut begleichen, weil die neue Technik eben noch höhere Gewinne erwirtschaftet. Doch wenn das Eisenbahnnetz alle Gewerberäume miteinander verbunden hat oder alle Fabriken weitgehend elektrifiziert sind, dann stagniert die Produktivität: Es gibt für die Unternehmer nichts mehr, wofür es sich lohnt, rentabel zu investieren. Daher benötigen sie weniger Kapital, die Zinsen sinken gegen Null; es

folgen ein Bauboom und ein Konsum, den sich auch Ärmere auf Kredit leisten können. Das freie Geld fließt in Vermögensgüter und heizt die Preise von Immobilien, Aktien und Gold an.

Wenn diese Blase dann platzt wie beim Gründerkrach, am schwarzen Freitag an der New Yorker Börse und vielleicht demnächst wieder, dann rutscht mit den Kursen auch der Konsum nach unten. Die bisher stagnierenden Investitionen kollabieren. Was wächst, sind Arbeitslosigkeit, Zollschränken und die Suche nach einem Schuldigen, den Demagogen dem Volk präsentieren. Es kommt über viele Jahre zu leicht sinkenden Preisen, weil die Unternehmen in der Stagnation gegenseitig um Margen konkurrieren, Mitarbeiter unbezahlte Mehrarbeit leisten müssen und Zulieferer gedrückt werden. Die Deflation ist unabhängig davon, wie viel Geld die Notenbanken in den Kreislauf pumpen, denn entscheidend ist die Geldumlaufgeschwindigkeit. Und diese sinkt ganz einfach, wenn die Geldmenge künstlich angehoben wird.

## Lange Strukturzyklen

Der russische Ökonom Nikolai Kondratieff (1892–1938) hat diese realwirtschaftlichen langen Strukturzyklen im Jahr 1926 beschrieben [1]. Beim Kohleverbrauch, den Preisen und in der Industrieproduktion westlicher Länder hatte er seit dem ausgehenden 18. Jahrhundert zweieinhalb 47 bis 60 Jahre lange Wellen wirtschaftlicher Dynamik gefunden, und die dritte Welle zeigte nun nach unten (ABB. 01). Damit sagte er schon lange vor dem Börsencrash die Weltwirtschaftskrise der 30er Jahre voraus. Dass diese gar nicht der Zusammenbruch des Kapitalismus sei, wie es Karl Marx immer schon prophezeit hatte, sondern lediglich ein tiefes Konjunkturtal zwischen zwei techno-sozialen Zyklen – für diese Aussage wurde er 1938 exekutiert.

Kondratieff liefert eine Erklärung für die tiefen Krisen, denen monetär ausgerichtete Ökonomen ratlos gegenüberstehen: Zu jeder Zeit arbeiten Unternehmen mit einem bestimmten Mix an Produktionsfaktoren.

Die Faktoren wachsen jedoch nicht im selben Maße mit wie die gesamte Volkswirtschaft und verändern so untereinander ihre relativen Kostenverhältnisse. Irgendwann lässt sich ein bestimmter Produktionsfaktor nicht mehr weiter physisch vermehren; er wird zu teuer. So lohnt es sich für Unternehmer nicht, die Herstellung auszuweiten. Die Wirtschaft stagniert, die Margen sinken gegen Null, Entlassungen sind die Folge. Kondratieff nennt den knappsten Produktionsfaktor die „Realkostengrenze“. Mit ihr macht er deutlich, dass es sich nicht um ein Problem handelt, das sich mit Geld lösen ließe. An diesem Flaschenhals der Produktion entsteht nun der große Veränderungsdruck. Er zwingt Wirtschaft und Gesellschaft, sich etwas Neues einfallen zu lassen.

Eine Basisinnovation mit dazugehörigen Technologien und Organisationsmustern benötigt Unmengen an Investitionskapital. Wenn sie in Fahrt kommt, durchbricht sie die Realkostengrenze und führt auf eine neue Stufe des Wohlstandes. Sie breitet sich zuerst langsam, dann dynamisch aus und erreicht schließlich ihre maximale Sättigung. An ihrer S-förmigen Verbreitung kann man den Verlauf eines langen Kondratieffs identifizieren. Der Computer hatte die Zeit seiner größten Wachstumswirkung bis nach dem New-Economy-Boom Anfang des 21. Jahrhunderts. Wo ist jetzt der relativ knappste Produktionsfaktor, der das Wachstum niedrig hält?

**Wissensarbeit als Zukunft**

Als Transport die größte Knappheit war, musste die Eisenbahn gebaut werden; durch die Wissensflut musste der Computer vorgebracht werden. Was ist jetzt knapp? Während viele die Zukunft in neuen Technologien suchen, ist jetzt der größte Teil der Arbeit immaterielle Gedankenarbeit. Sie hat ganz neue Spielregeln für den wirtschaftlichen Erfolg.

Als die englischen Unternehmer nicht mehr hinterherkamen, ihre Bergwerke zu entwässern und Blasebälge für die Eisenschmelze zu betätigen, beauftragten sie den wissenschaftlichen Mitarbeiter der Universität Edinburgh, eine Dampfmaschine zu entwickeln. Zwölf Jahre lang tüftelte James Watt, bis diese endlich ausreichend effizient war. Die Eisenbahn wurde nicht deshalb gebaut, weil die Leute keine Lust mehr hatten, mit der Kutsche zu fahren. Sondern weil die fehlende Transportmöglichkeit die damals größte Bremse für das Wirtschaften war. Die Unternehmer mussten sie gegen den anfänglichen Widerstand der Gesellschaft durchsetzen. Als die Informationsflut explo-

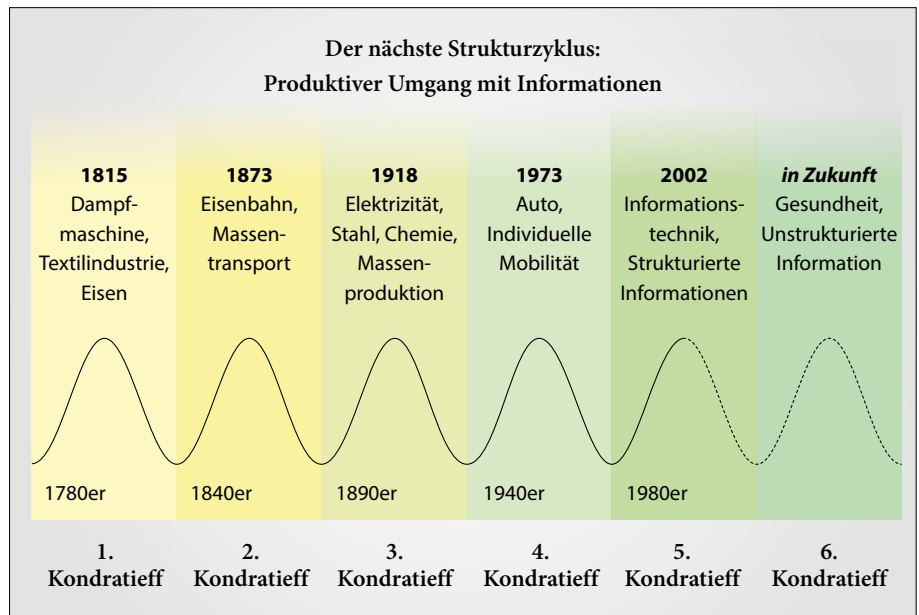


ABB. 01 Die bisherigen konjunkturellen Wellen und was sie ausgelöst hat. Die nächste Welle bestimmen Gesundheit und der Umgang mit Information. QUELLE Erik Händeler

dierte und ihre Verwaltung mit Karteikästen nicht mehr zu bewältigen war, gab es einen ökonomischen Druck, den Computer anzubringen und weiterzuentwickeln.

Erfindungen wurden weltweit gleichzeitig gemacht, weil die Menschen vor denselben Wachstumsgrenzen stehen, schrieb der Ökonom Nikolai Kondratieff. An den relativ knappsten Produktionsfaktoren ist der Veränderungsdruck, der in die Zukunft weist. Und heute? Regenerative Energien helfen dem Klima, aber sie ersetzen nur Kohlenstoffbasierte Energiequellen durch andere und sind kein zusätzlicher Wohlstand. Industrie 4.0 ist ein weiterer Entwicklungsschritt der Informationstechnik, setzt aber nicht an der heutigen Knappheit an – unsere Häuser und Wohnungen sind von oben bis unten voll, wir haben gar keinen Mangel an Gütern. Und sie ist viel mehr als nur ein technisches Problem: Es reicht nicht, Technik A durch Technik B zu ersetzen, sich bequem zurückzulehnen und so weiter zu machen wie bisher.

**Wachstum in die gedachte Welt**

Hinter Maschinen, die sich selber steuern, mit Ersatzteilen und dem Warenlager kommunizieren, dahinter steckt vor allem die geistige Leistung von Menschen. Sie müssen überlegen, was etwas wann und wie können muss. Damit geht uns die bezahlte Arbeit auch nicht aus, denn Arbeit ist, Probleme zu lösen. Sie wandelt sich in dem großen Umbruch von der Industriegesellschaft zur Economy of Knowledge: Arbeit ist nicht mehr, mit Händen die materielle Welt direkt zu bearbeiten. Das Schrauben, Fräsen

und Montieren haben wir weitgehend an Roboter abgegeben. In der gedachten Welt bedeutet Arbeit jetzt, eine Wertschöpfung zu leisten: planen, organisieren, entwickeln, analysieren und entscheiden, gestalten sowie verstehen, was der Kunde meint; in der gigantischen Wissensflut die Informationen herausuchen, die man gerade braucht, um ein Problem zu lösen.

Damit gibt es zwar Grenzen des Wirtschaftswachstums, was Kühlschränke oder Autos angeht, nicht aber für die Wirtschaft an sich: Sie wächst in die gedachte Welt hinein, und dort existieren keine Grenzen des Wachstums. Ob jemand arbeitslos zu Hause sitzt oder stattdessen Vortragsfolien gestaltet oder für jemanden recherchiert, macht vom Ressourcenverbrauch keinen großen Unterschied; für den Wohlstand sind das aber zusätzliche Leistungen. Deswegen brauchen wir auch kein anderes Wirtschaftssystem, sondern Unternehmen und eine Wirtschaftspolitik, die die Wertschöpfung in der gedachten Welt erschließt.

Wie wir materielle und energetische Prozesse sowie zuletzt strukturierte Informationsarbeit produktiver machen, das wissen wir, ist aber weitestgehend ausgereizt. Selbst die Schwellenländer haben in diesen Bereichen den größten Teil ihres Weges zurückgelegt. Wir stehen nun vor der Aufgabe, jenen Teil der Arbeit effizienter zu gestalten, bei dem es um das Anwenden von unscharfem, unstrukturiertem Wissen geht. Denn für einen Ökonomen, der wie Kondratieff realwirtschaftlich denkt, hängt die Konjunktur vorrangig von dem Maß ab, in dem Ressourcen eingespart beziehungsweise

→ se die gesamtgesellschaftliche Produktivität gesteigert wird.

Das ist ein völlig anderer Blick als der meisten wirtschaftswissenschaftlichen Schulen, die sich auf monetäre Indikatoren und Stellgrößen konzentrieren: Nicht das Geld für den Bau von Eisenbahnen oder für Fahrkarten trieb den Eisenbahn-Kondratieff an. Vielmehr sparte man Ressourcen und Zeit, in der man Zusätzliches arbeiten konnte – das war das Wachstum. Nicht das Geld für Gesprächsgebühren von Mobiltelefonen treibt die Wirtschaft. Sondern weil man im Zug sitzend am Smartphone arbeiten oder sich effizienter abstimmen kann, steigt die Produktivität. So kann ein Mitarbeiter von heute seine Zeit besser nutzen. Die realen Effizienzgewinne erzeugen das Wachstum. Nicht die Honorare für Mediatoren vermehren den Wohlstand, sondern wenn zwei Abteilungsleiter wieder miteinander reden und Informationen fließen, so dass doch noch eine große Lösung entstehen kann – das erhöht die Leistungsfähigkeit. Und Gesundheit wird nicht Wachstumsmotor, weil wir wegen der vielen Alten noch mehr Geld für Medikamente und Stützstrümpfe ausgeben. Sondern wenn wir den Stress aus dem Arbeitsleben nehmen, und bei weniger Arbeitslast flexibler viel länger arbeiten, dann ist der zusätzliche Wohlstand die zusätzlich erbrachte Leistung, die längere produktive Lebensarbeitszeit und die bessere Amortisierung des Bildungskapitals.

### Stagnation durch Unbeweglichkeit

Lange Strukturzyklen sind aber nicht nur ein ökonomischer, sondern auch ein gesamtgesellschaftlicher Reorganisationsprozess: Jeder von ihnen hat seine eigenen Erfolgsmuster, um die neue Realkostengrenze zu überwinden und das nächste technologische Netz optimal zu nutzen: Managementmethoden, Firmenstrukturen, Bildungsanforderungen. Wer wie England um 1800 das neue Netz rund um die Dampfmaschine und später die Eisenbahn nutzt, ist am produktivsten und steigt auf. Wer wie England dann aber an den alten Erfolgsmustern festhält, wird vom Deutschen Reich rasant überholt. Es investierte in die neue Basisinnovation rund um den elektrischen Strom. Die Sowjetunion konnte Weltmacht sein, als es um billige Erdölenergie ging, musste aber zusammenbrechen, als sie mit ihren starren Strukturen die neue Realkostengrenze der Informationsflut nicht überwinden konnte, wie es der Computer tat. Japan stieg auf, weil es Computer anwendete und weiterentwickelte. Das Land stagnierte, weil die neuen Knappheiten mittlerweile im immateriellen Bereich



FOTO istockphoto / CSH

der Wissensarbeit liegen, die sich nicht mit Technology erschließen lassen.

Zum ersten Mal stehen wir vor einer immateriellen Knappheitsgrenze in einer zunehmend immateriellen Wirtschaft: Dass Informationsarbeit nicht ausreichend effizient ist, dafür sprechen viele Indikatoren wie innere Kündigung oder Kommunikationsprobleme. Berufstätige geraten vor allem mit ihrem Sozialverhalten unter den Veränderungsdruck, effizienter zusammenzuarbeiten, um Wissen besser zu nutzen. Das ist das neue Paradigma, das wir nun erschließen müssen, wenn sich die Weltwirtschaft stabilisieren soll: Die Arbeit in der gedachten Welt so zu gestalten, dass sie weit produktiver wird als heute.

### Neuer Schwung

Weil Arbeit immer komplexer wird, sind wir zunehmend auf das Wissen anderer angewiesen. Das verändert die Rolle des einzelnen, die Hierarchien und die Kultur der Zusammenarbeit: Nur wer den reinen Individualismus überwindet, eine faire Streitkultur entwickelt und von übergeordneten Zielen ausgeht, wird in der Wissensgesellschaft in einem wohlhabenden Land leben. Wir stehen jetzt vor der Aufgabe, die Gedankenarbeit in der gedachten Welt produktiver zu gestalten. Dabei geht es nicht mehr so sehr um Einzelleistungen wie früher, sondern um die Produktivität von Gruppen, um deren Fähigkeit zur Zusammenarbeit. Weil der Einzelne ein Fachgebiet immer weniger überblicken kann, sind wir zunehmend auf das Wissen anderer angewiesen. Statt des gehorsamen, austauschbaren Rädchens der alten Industriegesellschaft wird so jeder ein-

zelne auf einmal zu einem unverzichtbaren Spezialisten für einen Zwischenschritt in der Produktion oder für ein Wissensgebiet. Er ist auf einmal für die ganze Firma verantwortlich, zumindest was sein Fachgebiet angeht. Seine tatsächliche Bedeutung ist nicht mehr von einer formalen Hierarchie abhängig, sondern schwankend von der tagesaktuell geforderten Kompetenz. Der vermeintlich hierarchisch Niedrige ist der Herrscher des Fachwissens und entthront den Chef der alten Schule. Doch die neuen Führungskräfte bekommen erst dadurch Luft für ihre eigentliche Aufgabe: Je höher jetzt jemand in der formalen Hierarchie aufsteigt, umso mehr ist es seine Aufgabe, Ressourcen und Informationsfluss zu moderieren, die Menschen mit ihren Stärken und Schwächen zu analysieren und passend einzusetzen. Und viel nachzufragen: Was braucht ihr, um diese Aufgabe optimal zu lösen?

### Andere Hierarchien nötig

Der Schritt zur Wissensarbeit verändert die Strukturen. Auf einmal müssen auch die formal Gleichrangigen ihr Verhältnis untereinander neu ordnen. Keiner kann weiterhin ein Projekt, eine Situation oder ein Fachgebiet alleine überblicken. Schließlich ist die zu beachtende Informationsfülle zu komplex und zu groß geworden. Statt wie früher getrennt in Abteilungen wie Entwicklung, Produktion oder Vertrieb zu arbeiten und sich im Jahr lediglich zur Weihnachtsfeier zu treffen, werden einzelne Fürsten der Wissenskönigreiche zu Teams zusammengewürfelt. Gemeinsam gilt es, eine Aufgabe zu lösen: Jemand kennt den Kunden und weiß, was er benötigt. Ein anderer Mitarbei-



# Der einzige entscheidende Standortfaktor wird sein, wie groß die Fähigkeit der Menschen vor Ort ist, mit Information umzugehen.

ter kann mit der Maschine umgehen und der Dritte am Computer einen Prototyp entwickeln. Diese Spezialisten sollen nun partnerschaftlich, sachlich, zielorientiert auf Augenhöhe zusammenarbeiten.

Eine neue Anforderung an die Mitarbeiter entsteht, die nichts mit Fachwissen oder Organisationsstrukturen zu tun hat. Vielmehr hat sie damit zu tun, wie weit das Verantwortungsgefühl eines Menschen reicht – auch über die eigene Kostenstelle hinaus. Außerdem, ob er ausreichend selbstbewusst ist, um ohne Statussymbole und firmenöffentliche Machtbeweise auszukommen. Hinter den Preisunterschieden gleicher Produkte verschiedener Firmen verbergen sich Produktivitätsunterschiede – und das sind künftig in erster Linie Verhaltensunterschiede.

Das ist das wirklich Neue dieses Kondratieff-Zyklus: In einer globalisierten Wirtschaft sind Kapital, Wissen, Maschinen weltweit für jeden verfügbar und austauschbar. Der einzige entscheidende Standortfaktor wird die Fähigkeit der Menschen vor Ort, mit Information umzugehen. Umgang mit Wissen ist aber immer Umgang mit anderen Menschen, die wir unterschiedlich gut kennen, unterschiedlich gerne mögen und mit denen wir unterschiedlich viele berechnete Interessenskonflikte haben. Die nötige Teamarbeit erzeugt dabei ein vermeintliches Machtvakuum, weil nicht mehr klar zu sein scheint, wer das Sagen hat.

## Destructives Verhalten kostet

Die für Informationsarbeit nötigen flachen Organisationsstrukturen und projektbezogene Teamarbeit vervielfältigen die Schnittpunkte in den Unternehmen und damit die Gründe für Interessenskollisionen und persönliche Spannungen. Sie kosten nicht nur Zeit und Geld, sondern machen auch die Beschäftigten krank. Meinungsverschiedenheiten arten zu Machtkämpfen aus, die bis zur Verrentung anhalten und den In-

formationsfluss unterbinden. Unmengen an Energie verpuffen bei der Selbstbehauptung. Plötzlich wird Mobbing ein Thema. Die innere Kündigung schädigt die deutsche Volkswirtschaft in der Höhe des Bundeshaushalts. Angst kostet etwa 75 Milliarden Euro.

In der Arbeitswelt der Informationsgesellschaft bricht das uralte Problem auf, dass sich Männer und Frauen wegen ihrer unterschiedlichen Verdrahtung im Kopf oft nicht verstehen, die Alten vom manchmal aktuelleren Wissen der Jungen korrigiert werden, aber es dem Jungschönkel frisch von der Uni an Erfahrung mangelt und er deswegen auch nicht immer Recht hat, und dass wir keine ausreichend sachliche und faire Kultur des Umgangs miteinander haben.

## Abtauchen und Machtkampf

Es mangelt an Verhaltensweisen, die den Wissensfortschritt fördern, anstatt ihn zu behindern. Schlägt ein Mitarbeiter etwas Geniales vor, irrt aber zu fünf Prozent, dann nageln wir ihn auf die fünf Prozent fest, anstatt den guten Gedanken aufzunehmen. Denn das könnte ja den Status des Mitarbeiters erhöhen. Im Meeting signalisieren wir den anderen unterschwellig: „Wehe du kritisierst mich, sonst rede ich nicht mehr mit dir“. Allerdings ist es höchst unproduktiv, den anderen klein zu halten. Wer aber aus der Deckung tritt und Fehlentwicklungen anspricht, um ein langfristig gesundes Firmenklima und eine redliche Entscheidungsbasis zu schaffen, der steht schnell alleine da. Denn bei abteilungsinternen Streitereien halten wir eher zu dem, der uns nützlicher erscheint oder zumindest weniger bedrohlich, anstatt denjenigen zu stärken, der über sein eigenes Terrain hinaus die größere Verantwortung für das Ganze übernimmt.

Wir verschweigen Konflikte oder tragen sie schließlich frontal aus, notfalls bis zur Vernichtung des anderen, mit dem Recht des Stärkeren oder der Macht der besseren Beziehung – wer eben den Vorstand besser kennt vom sonntagnachmittäglichen Golfen. Der Krieg im Büro verursacht allerdings Produktivitätsverluste, die jedes Jahr Milliarden kosten. Wer meint, daran werde sich nichts ändern, weil der Mensch eben so sei, verkennt die formende Kraft des Marktes.

Wer Informationsarbeit nicht ausreichend effizient löst, der bekommt in Zukunft vordergründig ein Kostenproblem – und wird vom Markt verschwinden. Unter diesem Veränderungsdruck bilden sich neue Verhaltensmaßstäbe heraus. Sie haben weniger mit Fachkompetenz oder Organisation zu tun, sondern wie weit das Verant-

wortungsgefühl eines Menschen reicht und ob er genügend Selbstbewusstsein besitzt.

Nötig sind Transparenz anstatt Kungelei, Versöhnungsbereitschaft anstatt ewiger Streitereien, Authentizität anstatt Blendung, Kompetenz anstatt Statusorientierung, Kooperationsfähigkeit anstatt Machtkämpfe, langfristige Orientierung statt Kurzfristigkeit und eine Verantwortung, die über die eigene Karriere und die eigene Kostenstelle hinausgeht.

## Besserung in Sicht

Wenn sich dann der aufgewirbelte Staub des Strukturwandels gelegt hat, werden jene Firmen übrig bleiben, die der Wirklichkeit so nahe wie möglich kommen, weil sie Informationen über alle Sensoren wahrnehmen. Um das gesamte Wissen in einer Organisation zu mobilisieren, wird sich eine dienende Führungskultur durchsetzen. Die Menschen werden schwankende Wichtigkeit nicht mehr als Beleidigung ihres Selbstwertes empfinden, ja sie werden sich gegenseitig fördern und sich über die Leistungen des anderen freuen. Sie werden Informationen nicht nach Nützlichkeit manipulieren, sondern wahrhaftig weitergeben. Sie werden Konflikte fair klären und ihre Beziehungen versöhnen. Statt an ihrem Eigennutz werden sie sich langfristig und an den berechtigten Interessen der anderen Partner, Kunden, Lieferanten orientieren, auch weil wir die Folgen unseres Tuns langfristig überhaupt nicht überblicken können.

Firmen werden in Weiterentwicklungen und in Menschen investieren und manchen Jahre Zeit geben, so zu reifen, dass sie die Firma bahnbrechend voranbringen. Blender und Trittbrettfahrer werden sich zunehmend in möglicherweise verbliebene Restreservate der Großkonzerne zurückziehen müssen. Wenn sich diese neue Kultur der Zusammenarbeit global durchgesetzt hat, wird die Konjunktur in Schwung kommen. Wird die Welt vielleicht doch immer besser? ☺

## LITERATUR ZUM BEITRAG

- [1] Kondratieff, Nikolai (1926): *Die langen Wellen der Konjunktur*. In: *Archiv für Sozialwissenschaft*, 56, S. 573.

## LITERATUR ZUM WEITERLESEN

- Händeler, Erik (2015): *Die Geschichte der Zukunft – Sozialverhalten heute und der Wohlstand von morgen*. 10. Auflage. Moers: Brendow-Verlag.  
Kondratieff Nikolai; Händeler, Erik (2013): *Die langen Wellen der Konjunktur. Die Essays von Kondratieff aus den Jahren 1926 und 1928*. Moers: Marlon-Verlag.  
Händeler, Erik (2011): *On the Reality behind Money*. In: *Sectors Matter! Exploring Meso-economics*, S. 7–40. Heidelberg: Springer Science.