

Text für "Student Business Review" der HSG St.Gallen

## Die Zukunft gehört vernetzten Strukturen

**Wer sich zum Titel „Die Zukunft gehört vernetzten Strukturen“ vernehmenlässt, kann einerseits ins Visionäre ausweichen und über künftige Entwicklungen philosophieren. Dies mag interessant und kreativ sein, doch es hilft Unternehmern, welche sich mit den echten Herausforderungen an der Schwelle zum 21. Jahrhundert auseinandersetzen, wenig. Gefordert sind vielmehr Analysen der aktuellen Entwicklung und in der Folge das Ableiten möglicher Konsequenzen auf die Gesellschaft, die Märkte und die unmittelbaren Rahmenbedingungen.**

Setzt man diesen Massstab und analysiert die wirtschaftlichen Tendenzen der letzten Jahre, so könnte man zur Überzeugung gelangen, dass der „Drang zur Grösse“ die neue Dimension, ja sogar die Überlebensstrategie für das zukunftsorientierte Unternehmen an der Schwelle zum 21. Jahrhundert ist. Diese „neue Dimension“ wird auch durch gescheiterte Fusionen wie die geplante Hochzeit der AL-Group mit der deutschen Viag, der von Frankfurt und London geplanten Superbörse oder das ergebnislose Zusammenraufen von Clariant und Ciba nicht getrübt, da nach offizieller Lesart hier nicht das Prinzip, sondern „nur“ personelle Unverträglichkeiten zum Scheitern geführt haben. Vielmehr scheint – begünstigt durch die hohe Liquidität vieler Grossunternehmen - die Lust auf weitere Fusionen und Übernahmen weiter zu steigen, wobei sich zunehmend auch erst seit kurzem privatisierte und teilweise gar erst halbprivate Unternehmen in diesem Markt nach vorne drängen.

### Staatliche versus wirtschaftliche Rahmenbedingungen

Diese Neuordnung des wirtschaftlichen Führungsanspruchs wird das unternehmerische Umfeld für alle Marktteilnehmer, ob KMU-Betriebe oder international vernetzte Industriebetriebe, entscheidend prägen. Denn während die staatlichen Rahmenbedingungen bis anhin vor allem als blockierend und lähmend empfunden wurden, entwickeln sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen je länger je mehr zu einem Highspeed-Abenteuer. Mit dem heissen Atem der Analysten im Nacken dürfen sich weder die Unternehmen noch die Unternehmer selbst eine Verschnaufpause gönnen.

Und wie steht es mit den staatlichen Rahmenbedingungen? Obwohl die Schweiz aufgrund ihrer Kleinstaatlichkeit und ihrer föderalen Strukturen die „Chance des Kleinen“ im Sinne des „Small is beautiful“ rasch und flexibel nützen könnte, kämpft sie heute mit ähnlichen Problemen wie der nur schleppend in Fahrt kommende „EU-Koloss“. Zu stark prägt der Glauben an die staatliche Machbarkeit unsere Strukturen, von der kommunalen über die kantonale bis hin zur Bundes-Ebene.

### Verantwortung wird zur entscheidenden Masseinheit

Der tiefere Grund für diese helvetische Blockierung ist vor allem in der fehlenden Verantwortlichkeit über die unterschiedlichen Stufen unserer Politik hinweg zu suchen. Während beispielsweise in vielen Bereichen der Wirtschaft die Verantwortung

sehr direkt ausgestaltet ist, sehen wir uns in der eidgenössischen Politik mit einer nur sehr schwer zuweisbaren Verantwortung konfrontiert. Der Umstand, dass nicht mehr klar erkennbar ist, wer für was die Verantwortung trägt, muss denn auch als der wohl grösste Nachteil unseres durchaus bewährten Konkordanz-Systems helvetischer Prägung angesehen werden. Denn im schweizerischen Konkordanz-System kann sich jeder hinter jedem verstecken.

Als Beispiel seien die Bundesfinanzen angeführt. Wer ist am Debakel der 90er-Jahre schuld? Wer trägt die Verantwortung? Ist es der Bundesrat, ist es das Parlament, ist es die Verwaltung oder ist es gar das Volk, welches immer neuen Ausgaben zugestimmt hat? Wenn die unmittelbare Verantwortung fehlt, so fehlt in der Regel auch der Führungswille, der Mut zur Verantwortung.

### **Rückzug in die Privatsphäre**

Unter diesem Aspekt wird deutlich, dass letztlich die Chancen und Risiken der Grösse als „neue Dimension“ in direktem Zusammenhang mit dem Begriff der Verantwortung zu sehen sind. Gelingt es einem Staat oder einem Unternehmen „Verantwortung“ transparent zu machen, dann sind die Chancen und Risiken der Grösse anders zu bewerten, als wenn Verantwortlichkeiten fehlen.

Bleibt die Frage, warum die Schweiz die Chancen übersichtlicher Strukturen heute nicht besser nutzen kann, weshalb die Identifikation auch in der kleinen Schweiz nicht mehr dem Ganzen gilt, sondern nur noch dem regionalen, dem interessenorientierten oder gar nur noch dem familiären Umfeld. Dieser sogenannte Rückzug in die Privatsphäre ist wohl eine der bedeutungsvollsten gesellschaftlichen Entwicklungen der Gegenwart. Eine „neue Dimension“ als Gegenpool zum aktuellen Trend von Globalisierung und Internationalisierung, welche die persönliche Betroffenheit zur alleinigen Handlungsmaxime macht. Eine Entwicklung, die nicht nur das Konsumverhalten der Konsumentinnen und Konsumenten massiv verändert, sondern parallel dazu auch bestehende Arbeitszeitmodelle, persönliche Karrieren, Formen der Mobilität und letztlich gesellschaftliche Wertvorstellungen beeinflusst.

### **Neue Implementierungsstrategien gefordert**

Als Gegenpol zum Rückzug in die Privatsphäre sieht sich die Politik mit dem Trend der „Internationalisierung“ konfrontiert und die Wirtschaft wird unter dem Schlagwort „Globalisierung“ gefordert. Damit diese gegenläufigen Herausforderungen positiv bewältigt werden können, ist nebst einem umfassenden Fachwissen vor allem eine stetig wachsende Fülle an Informationen zu verarbeiten, die bereits heute nicht nur den Einzelnen, sondern oft auch Klein- und Mittelunternehmen überfordert.

Um diesen Konflikt zwischen dem „Drang zur Grösse“ und dem „Rückzug in die Privatsphäre“ entschärfen zu können, sind primär die Mittler unserer Gesellschaft, also die Exponenten der Wirtschaft und der Politik in die Pflicht zu nehmen. Nur wenn es gelingt, in der Politik wie der Wirtschaft Verantwortungsträger zu personalisieren und auf ihre Verantwortung zu verpflichten, kann die beobachtete Spaltung unserer Gesellschaft begrenzt werden.

Dazu sind Strategien gefordert, die aufzeigen, wie übergeordnete, theoretische Erkenntnisse im politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Alltag implementiert werden können. Zielsetzung solcher Strategien ist weniger der kurzfristige Erfolg, als vielmehr der grundsätzliche, mittelfristig orientierte gesellschaftliche Umbau in Rich-

tung einer offenen, selbstverantwortlichen Gesellschaft. Um dies zu erreichen, sind Implementierungs-Strategien zu erarbeiten, die von der aktuellen Situation der politischen und wirtschaftlichen Entscheidungsträger ausgehen. Die zentrale Frage, die sich dabei stellt, ist die Frage nach den Kriterien der Aufnahme, Verarbeitung und Umsetzung der Informationsfülle, die im beruflichen Alltag auf Politiker und Wirtschaftsführer hereinbrechen. Als theoretischen Ansatz und als Anstoss für eine weitere Diskussion kann der Lösungsansatz in drei Begriffen zusammengefasst werden: in der Informationsspirale, in der Themenspirale und in der Komplexitätsspirale.

### **Die Informationsspirale**

Verantwortungsträger werden in einem noch stärkeren Masse als die übrige Bevölkerung von Informationen überschwemmt, wobei bekannt ist, dass die angebotenen Informationen zu weniger als 1% aufgenommen werden. Diese sogenannte Informationsspirale ist auf zwei Hauptursachen zurückzuführen:

1. Das Angebot an technisch übermittelten Informationen nimmt laufend zu. Printmedien entwickeln laufend neue „Special-Interest-Titel“. Die elektronischen Medienangebote eröffnen unzählige neue Einsatzmöglichkeiten. Der Zugang und damit die Verfügbarkeit verlagern sich dabei von staatlich kontrollierten Anstalten und internationalen Konzernen zu den einzelnen Benützern (Internet).
- 2.
3. Zudem wiederholt sich im Bereich der elektronischen Medien die bei den Printmedien seit Jahren zu beobachtende Entwicklung in Richtung einer Proletarisierung der Multiplikationstechniken. Desk-Top-Publishing, Fotokopierer und Fax erlauben jedermann die kurzfristige Vervielfältigung von Informationen. Die Hemmschwelle zur Herstellung verteilter Kommunikationsinstrumente sinkt damit laufend.

### **Die Themenspirale**

Die Informationsspirale findet ihre zwingende Ergänzung in der Themenspirale. Im Kampf um die Aufmerksamkeit der Konsumenten sinkt die Halbwertszeit des Sensationswerts einer Information. Balkan-Krise, BSE-Rinder, Doping-Skandale oder Nella Martinetti verdrängen sich innert Wochenfrist von den Titelseiten der Printmedien und aus den Schlagzeilen der Fernsehsender.

Entscheidend ist, dass es Verbänden, Unternehmen oder Parteien kaum mehr gelingt, aus eigener Kraft Themen in die öffentliche Arena einzubringen. Vielmehr agiert man meist ohnmächtig auf das „agenda setting“ der Medienschaffenden. Erinnerung sei etwa an die mit Blick auf die Nationalratswahlen vor 12 Jahren im Schweizer Fernsehen lancierte Waldsterbe-Diskussion und die daraus resultierenden Konsequenzen auf den Ausgang der eidgenössischen Wahlen 87. Wie lange solche Ereignisse Nachwirkung zeigen, belegte die Debatte um die Energieabgaben im vergangenen Herbst, die im Wesentlichen von „alt 87ern“ geführt wurde, also von Exponenten, welche über den Steigbügel der Waldsterbehysterie in die Politik einstiegen.

### **Die Komplexitätsspirale**

Mit der Regelungsdichte, der Internationalisierung und der Beschleunigung gesellschaftlicher Prozesse steigt die Komplexität der Problemstellungen und damit die

Anforderung an den Problemlösungsprozess. Unternehmer und Politiker treffen immer weniger auf Sachfragen mit eindeutig definiertem Ausgangs- und Zielzustand. So vermischen sich beispielsweise Fragen der Landwirtschaftspolitik mit Problemstellungen des Umweltschutzes, der Raumplanung, der Finanzpolitik oder etwa ethischen Fragen (Gentechnologie, Hormone etc.).

Weder der Einzelne noch eine Unternehmung ist in der Lage, einen ganzen Themenkreis eigenständig zu bearbeiten. Dies gilt nicht nur für den überforderten Politiker, sondern im Wesentlichen auch für Unternehmerpersönlichkeiten, die immer stärker auf flankierende und externe Beratung angewiesen sind. Wenn diese „neue Dimension“ nicht offensiv und kooperativ angenommen und umgesetzt wird, so droht eine Führungsschwäche, die rasch in eine allgemeine Orientierungslosigkeit abgleiten könnte.

### **Konsequenzen für den wirtschaftlichen Alltag**

Alles was ich in nun als Nationalrat mit Schwerpunkt „Politik“ ausgeführt habe, gilt in fast unveränderter Form auch für den wirtschaftlichen Alltag. Denn obwohl selber Unternehmer, ich feststellen, dass Verantwortung auch in der Wirtschaft oft zu wenig klar zugewiesen und letztlich zu wenig wahrgenommen wird. Zudem sehen wir uns im unternehmerischen Alltag ebenfalls mit einer rasch wachsenden Informationsspirale sowie mit einer oft erdrückenden Komplexitäts- und Themenspirale konfrontiert. In Verbindung mit der Last des Tagesgeschäfts bleibt für langfristige Überlegungen oft gar keine Zeit mehr. Der Unternehmer als Einzelkämpfer ist dabei genau so überfordert wie das alles anbietende und alles könnende Unternehmen.

War früher ein allumfassendes Angebot oft eine strategische Erfolgsposition, so werden solcher Art ausgerichtete Unternehmen heute oft mit einem „Gemischtwarenladen“ verglichen. Die ehemals angestrebte Omnikompetenz hat heute längst an Glanz verloren, da sie schlicht und einfach nicht mehr zu gewährleisten ist. Gefragt sind heute Fachqualifikationen, die auf einem guten Allgemeinwissen aufbauen und damit die Basis für eine kooperative, projektorientierte Aufgabenerfüllung bieten. Der Einzelkämpfer wird zum Teamplayer mit individuellen Stärken.

### **Vernetzte Strukturen als logische Konsequenz**

Wenn aber der Einzelne nicht mehr in der Lage ist, alles zu beherrschen und sich auch Unternehmen auf Grund des raschen Wandels zusehends auf Kernkompetenzen konzentrieren müssen, bleibt die Frage, wer sich den Herausforderungen einer immer komplexeren Zukunft stellt. Die Antwort ist eigentlich klar und einfach. Es sind neue Netzwerke von Kompetenzen, Erfahrungen und Innovationen gefragt. Netzwerke, die sich an den konkreten Aufgabenstellungen messen und sich damit immer wieder neu bilden.

Kurz, es sind vernetzte Strukturen zu schaffen, welche in ihrer Gesamtheit das Kompetenz-, Erfahrungs- und Innovationspotential bündeln, welches für eine erfolgreiche Bewältigung von komplexen Aufgabenstellungen gefordert ist. Solch vernetzte Strukturen können nur beschränkt mit dem oft als Schlagwort missbrauchten Begriff der „virtuellen Unternehmung“ beschrieben werden. Denn Netzwerke im Sinne von Kompetenz-, Erfahrungs- und Innovationspools sind nicht einfach als Datenbank oder Fachkräftereservoir zu sehen, sondern vielmehr als Gesamtheit von Menschen mit spezifischem Wissen und Können. Wenn solche Netzwerke sachgerecht und zielori-

entiert eingesetzt werden sollen, dann ist das Schnittstellen-Management von entscheidender Bedeutung. Und dieses wiederum kann nur erfolgreich ausgestaltet werden, wenn eine individuelle Kommunikation unter den betreffenden Fachkräften gewährleistet ist. Vernetzte Strukturen sind also weder primär eine Herausforderung an die Informatik oder an die Logistik, sondern vor allem an die Kommunikationsfähigkeit der beteiligten Unternehmen und deren Führungskräfte und Mitarbeiter. Leider erkennen wir in der Praxis, dass die Kommunikationstiefe durch Systemgrenzen, räumliche Distanzen oder schlicht und einfach durch Sprachbarrieren so eingeschränkt ist, dass das Potential bestehender Vernetzungen nicht einmal im Ansatz genutzt werden kann.

### **Projektmanager wird zur Schlüsselgrösse**

In vernetzten Strukturen kommt dem Projektmanager entscheidende Bedeutung zu. Denn er muss an der Front, also beim Kunden, nicht nur Termine und Pendenzen managen, sondern er muss ähnlich einem Dolmetscher vor allem übersetzen und für Verständigung sorgen. So hat er die Kundenbedürfnisse – welche oft gar nicht so klar erfassbar sind - umfassend zu analysieren und greifbar zu machen. In der Folge gilt es, diese sachgerecht den verschiedenen Kompetenzzentren (Firmen) zuzuweisen und in der Umsetzung zu kontrollieren. Dabei ist es von Bedeutung, dass der Projektmanager die Sprache des Kunden genauso spricht wie die Sprache der Spezialisten. Eine Herausforderung, die oft viel schwieriger ist, als die Kommunikation in unterschiedlichen Landessprachen.

Sind die Resultate in den Fachbereichen erarbeitet worden, folgt die Phase des Zusammenfügens und schliesslich der Implementierung in den Alltag des Kunden. Auch hier sind wieder die kommunikativen und analytischen Fähigkeiten des Projektmanagers gefragt, denn auch der Kunde ist mit der Komplexität der neuen Kommunikationswelt überfordert. Der Projektmanager trägt also nicht nur die Verantwortung für das Budget, die Termine und die Qualität, sondern zunehmend auch für die interdisziplinäre Kommunikation zwischen Kunde und Unternehmen sowie zwischen den einzelnen Akteuren innerhalb der dargestellten vernetzten Strukturen. Er wird also zu einer Art Moderator zwischen den Fronten, was letztlich nichts anderes heisst, als dass in einer Zeit der zunehmenden Spezialisierung nicht der Spezialist, sondern der kommunikative Generalist zur zentralen Figur wird. Ein Paradoxon, welchem leider weder in der aktuellen Bildung noch im wirtschaftlichen Alltag im notwendigen Sinne Rechnung getragen wird.