

## EIN ZEITENVERGLEICH

# Alles wird anders. Auch die Führung?

Es ist halb acht. Sie sitzen im Büro und wollen die Ruhe vor dem täglichen Sturm nutzen. Möglichkeiten gibt es viele: die E-Mails, die Mappe mit Fachartikeln, die gleich zu haltende Präsentation, dreimal „Bitte um Stellungnahme“ und die Zeitung. Da klingelt das Telefon und nimmt Ihnen die Entscheidung ab. Ein Gefühl der Erleichterung durchfährt Sie: „Hallo, auch so viel zu tun?“



AUTOR: ROBERT SCHILLER

**Bis auf die E-Mails ein Bild aus den 80er Jahren, der Industriegesellschaft.** Diese ist inzwischen von der Wissensgesellschaft abgelöst worden und schon erwartet uns die Kreativgesellschaft. Damals wie heute hätte man sagen können: „Wir ertrinken in Informationen und hungern nach Wissen.“ Ein Satz von John Naisbitt, geschrieben anfangs der 90er Jahre.

Er wagte den Blick in die künftige Wissensgesellschaft. Wird seine Prognose auch in zehn oder zwanzig Jahren zutreffen? Werden wir uns nach wie vor als Opfer einer unbändigen Informationsflut vorkommen, die unser Leben total verändert? Gemäss gängiger Meinung ist dem so. Wie also können wir uns gegen das wappnen, was uns erwartet?

Aus Gründen wie den folgenden lautet eine durchaus sinnvolle Antwort: Wappne dich gar nicht. Denn:

- Heutige Berufsprofile wird es dann kaum noch geben.
- Unser Wissen wird veraltet sein. Nehmen wir das Beispiel Wasser: Dessen Strukturen gehören zu den best untersuchten. Vieles an Lehrmeinungen hat sich als falsch erwiesen. Und so wird es auch weiterhin sein, sagen die Wissenschaftler.
- Der Mensch „weiss“ intuitiv sehr viel mehr als uns die Vernunft „weis“ machen will. Was also bleibt da zu lernen?
- Auch ich verändere mich. Kenne ich denn meine künftigen Interessen und Möglichkeiten?

„Wir ertrinken in Informationen und hungern nach Wissen.“

Daneben wird auch schwarz gemalt, was uns als Gesellschaft bestimmt nicht weiterbringt:

- Wir zelebrieren die Tempokratie. Alles wird immer schneller und wir mutieren zusehends zum Hamster im Radkäfig; immer schön laufen!
- Die Globalisierung zwingt uns Europäer zu grösster Effizienz, und überdies in die Knie.
- Mit unserer Besitz- und Statuswahrungsmentalität schaufeln wir uns selbst das Grab.
- Der grassierende Neokapitalismus kennt älteren Arbeitnehmern gegenüber eh kein Verständnis.

### Komplexe Anforderungen

Vorsicht auch mit Sprüchen wie „Wir arbeiten in Strukturen von gestern mit Methoden von heute an Problemen von morgen.“ Sie sind bloss Situationsbeschreibungen und dürfen nicht als unabdingbare Tatsachen missverstanden werden.

In der Tat entstammt die heutige Unternehmensführung der Industriegesellschaft und Erscheinungen wie Matrixorganisation, klassische Budgetierung und übermächtige Konzernzentralen haben sich in den vergangenen Jahrzehnten bewährt.

Doch nur weil das anhaltende Wachstum jedem recht gab. Heute vermögen sie nicht länger zu genügen. Zu komplex sind die Anforderungen der Wissensgesellschaft. Allein schon die zunehmend zahlreichen und vielfältigen Beziehungsnetze rufen nach neuen Wegen. Wie also sollen wir die Probleme von morgen lösen?

Wir können nicht lösen, was wir noch nicht kennen. Wohl wissen wir um globale Erwärmung, Städteballungen oder Chinas Erwachen als Wirtschaftsriese; doch was heisst das konkret für die Führungskraft, die sich in der Informationsflut orientieren will? Am besten, wir lösen die Probleme von heute. Nahrhaft genug sind sie:

- Wie kreierte ich eine wirksame, weltweite Geschäftsleitung?
- Wie sichere ich den weltweiten Informationsaustausch?
- Wie erfahre ich, was die Gemüter vor Ort bewegt?
- Wie bringe ich internationale Projekte voran?

- Wie gehe ich mit Widerstand seitens Unternehmensangehörigen unter den Bedingungen der Wissensgesellschaft um?
- Welches sind die Wurzeln meines Unternehmens und welche Bedeutung haben sie für unsere fernabliegenden Tochtergesellschaften und Verkaufsbüros?

Einiges wird anders sein. Neue Technologien führen zu neuen Arbeitsweisen, globales Wirtschaften zu Standortverlagerungen und selbst Konzernzentralen werden geographisch aufgeteilt. Interkulturelle Sozialkompetenz wird wichtiger als reines Fachwissen.

### Kreative Problemlöser

In der Kreativgesellschaft verdienen die Menschen ihren Lebensunterhalt mit kreativer Arbeit. Dieser Grundstein künftigen Unternehmenserfolgs wird zur Auflösung bestehender Strukturen und Hierarchien führen. Ein Hirngespinnst? Medienliebling Suhas Gopinath lehrt uns ein anderes. Er fühlt sich von Bill Gates inspiriert und Letzterer bezeichnet ihn als den künftigen Haupttrivalen von Microsoft.

Mit vierzehn gründete Gopinath im Jahr 2000 in den Vereinigten Staaten Globals Inc. Mit siebzehn wurde er deren CEO und heute ist das Unternehmen in elf Ländern vertreten. Auf einer internationalen Veranstaltung traf Gopinath auf einen indischen Staatsminister, der ihm kurz die Hand schüttelte, um weiter zu eilen. Da prallten zwei Welten aufeinander. Indische Tradition verbot wohl einen weitergehenden Kontakt über Generationen und Gesellschaftsschichten hinweg. Globals Inc. steht jungen Menschen offen, die für das Unternehmen wichtige Fähigkeiten mitbringen. Nicht akademische Diplome zählen, vielmehr die Freude am kreativen und intelligenten, gemeinsamen Lösen von Problemstellungen der Kunden. Dazu sitzt oder hockt man zusammen; herkömmliches Hierarchieverhalten ist nicht auszumachen.

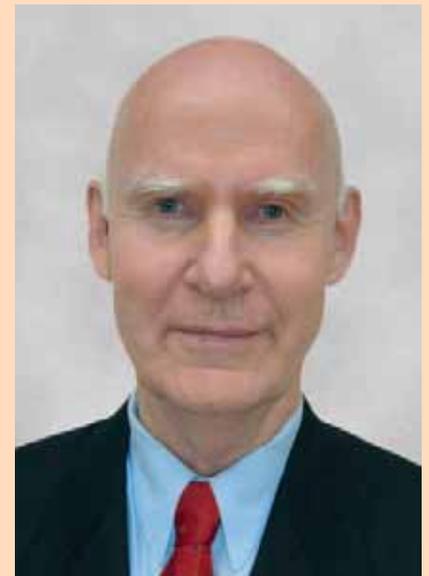
Beispiele wie Global Inc. sind nur scheinbar Exoten. Gehen wir zurück in die Industriegesellschaft, als sich die mikrofinanzierten Kleinstunternehmen zu formen begannen. In den vergangenen dreissig Jahren haben sie sich von nichts zu einem 30-Milliarden-Dollar-Geschäft mit einer jährlichen Wachstumsrate von 15 bis 20 Prozent entwickelt, das finanziert sein will.

## ZUM AUTOR

### Robert Schiller,

Dr. phil., (E-Mail:

info@schillerconsulting.ch) studierte Betriebswirtschaft an der Universität St. Gallen HSG und war über zehn Jahre in verschiedenen leitenden Funktionen bei Ciba-Geigy (Novartis) in Frankreich, Holland, Indonesien, Norwegen und in der Schweiz tätig. Seit 1990 berät er Firmen im Aufbau oder in bedeutenden Veränderungsphasen im In- und Ausland. Robert Schiller ist zudem als Mentor sowie Dozent für Führungslehre an der ETH Zürich und am Schweizerischen Public Relations Institut tätig.  
[www.schillerconsulting.ch](http://www.schillerconsulting.ch)

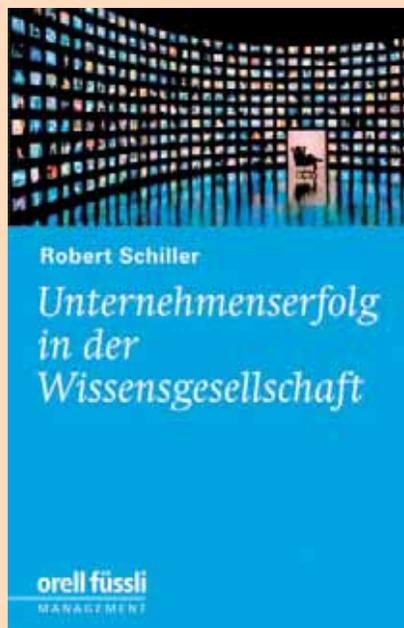


Die Vereinten Nationen erklärten das Jahr 2005 zum Jahr der Kleinstkredite (Microfinance), Mohammed Junus und dessen 1983 gegründete Grameen-Bank (Dorf-Bank) erhielten 2006 den Friedensnobelpreis. Dieses auf Existenzgründungen und Betriebskredite in ärmsten, ländlichen Gegenden spezialisierte Unternehmen betreibt heute über 2000 Filialen und hat mehr als 80 000 Mitarbeitende. Das sind Resultate.

Unternehmerisch unvergleichlich wichtiger sind die Vorgänge von damals: Was führte zu den ersten Mikrounternehmen in Ländern wie Pakistan und Indien? Was wollten die mutigen und tapferen Frauen durch selbständige

## L I T E R A T U R - T I P P

Robert Schiller  
**Unternehmenserfolg  
 in der Wissensgesellschaft**  
 Orell Füssli Verlag, Zürich 2007  
 ISBN 978-3-280-05232-7  
 CHF 49.- / € 29.80



Erwerbsarbeit gesellschaftlich erreichen?  
 Was gab ihnen die Kraft, trotz unseliger  
 Widerstände durchzuhalten?

Unternehmerische Menschen wie die er-  
 wählten sagen gerade in der Zeit des Stresses  
 wirklich „nein“ und schalten ihren Verstand  
 ein. Gleichzeitig sagen sie wirklich „ja“ zu  
 einem anderen Leben. Das gilt sinngemäss  
 genau so für unsere Breitengrade.

In jüngster Zeit für zwei Schwestern, die das  
 „Zahnärzte Zentrum Zürich“ mit heute rund  
 150 Mitarbeitenden gründeten, und zwei  
 Freundinnen, die 1998 „Lolipop“ eröffneten,  
 inzwischen eine Ladenkette mit über einem  
 Dutzend Filialen.

#### Das Telefon klingelt ...

Ist wirklich alles anders, im Zeitenvergleich  
 von Industrie-, Wissens- und Kreativ-  
 gesellschaft? Manches ja, wie wir gesehen  
 haben. Bei allem Wandel bleibt sich jedoch  
 eines gleich: der Wert von Führungsweishei-  
 ten. 2001 zitierte der damalige UNO-General-

sekretär Kofi Annan in Zürich ein Sprich-  
 wort des ghanaischen Fante-Stammes,  
 dem er angehört:

„Entwickle diese fünf Tugenden, dann bist  
 du ein Mensch: Würde, Vertrauen, Mut,  
 Mitgefühl und Glaube.“ Und der Philosoph  
 Sören Kierkegaard erinnert: „Wer sich mit  
 dem Zeitgeist vermählt, wird schnell zur  
 Witwe.“ Wir erinnern uns der Epoche der  
 New Economy Bubble. Geboren 1990 – zu  
 Grabe getragen 2002.

Es ist halb acht. Sie sitzen im Büro und  
 wollen die Ruhe vor dem täglichen Sturm  
 nutzen. Sie lehnen sich zurück und lassen  
 E-Mails, Fachartikel und Zeitung liegen.

Sie denken über die anstehenden Vorhaben  
 nach und unterscheiden dabei zwischen  
 übereifrigem Folgen des Zeitgeistes und un-  
 abdingbarem Mitgehen mit Neuem, ausge-  
 löst durch Technologiewandel oder gesell-  
 schaftliche Veränderungen. Was von all dem  
 ist für mich wichtig? Da klingelt das Telefon.  
 Sie lassen es klingeln. ◆



## Sie lieben Sicherheit. Wir tragen Ihr Risiko.

Mit einer Organhaftpflichtversicherung/D&O der AXA Winterthur für grosse Unternehmen oder für KMU sind Sie gegen Haftungsrisiken als Verwaltungsrat oder Manager geschützt und können sich darauf verlassen, dass wir Ihnen im Schadenfall mit Rat und Tat zur Seite stehen.

Für eine individuelle Beratung wenden Sie sich bitte an Ihre AXA Winterthur-Geschäftsstelle.  
 24-Stunden-Telefon: 0800 809 809, [www.axa-winterthur.ch](http://www.axa-winterthur.ch)