

Über den Umgang mit Wissen in der Wissensgesellschaft

Mut, Gelassenheit sowie ein gutes Wahrnehmungs- und Vorstellungsvermögen sind die Grundlagen für kreative Lösungen und Entscheidungen. __VON ROBERT SCHILLER

In Kürze Unzählige gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklungen wirken sich direkt auf die Geschäftstätigkeit und den Wissenserwerb aus. Um sich in der Informationsflut zurechtzufinden, empfiehlt es sich, dass Organisationen nicht in starren Strukturen verharren, sondern die Antennen immer auch nach aussen richten und informelle Netzwerke fördern.



DR. PHIL. ROBERT SCHILLER studierte Betriebswirtschaft an der Universität St. Gallen 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. Schiller ist zudem als Mentor sowie Dozent für Führungslehre an der ETH Zürich und am Schweizerischen Public Relations Institut tätig.
robert.schiller@schillerconsulting.ch

Die Wissens- und Informationsflut stellt Führungskräfte immer wieder vor die berechnete Frage: Wie, wo und wie schnell finde ich die für mich interessanten und relevanten Informationen am besten? Für die Naturwissenschaftler ist seit Jahrhunderten klar, dass die Welt noch komplexer ist, als allgemein angenommen. Daher ist es unabdingbar, die Dinge zu hinterfragen und andere Denkansätze zu pflegen. Die Sozial- und Geisteswissenschaften hingegen beginnen erst langsam zu erkennen, dass die Welt von zu vielen Halbwahrheiten regiert wird und voller Widersprüchlichkeiten ist. «Wir sind in den Sozialwissenschaften bei der Lösung realer Probleme nicht sehr weit gekommen», donnert Dougless C. North, der Wirtschafts-Nobelpreisträger von 1993. Und fährt fort: «Heute kann man in Fachzeitschriften kaum einen Artikel publizieren, wenn er nicht sechs Seiten mit mathematischen Gleichungen enthält. Hat man sich durch den Artikel gequält, stellt man fest, dass zwei Abschnitte auch gereicht hätten. Wir erforschen immer weniger immer genauer. Die Alternative ist, aus dem Büro zu gehen, um herauszufinden, wie die Welt funktioniert».

Die Harvard Business Review schreibt: «Glaube nicht alles, was du liest; sei skeptisch gegenüber allem, was neu beworben wird; halte Ausschau nach Halbwahrheiten und nennt sich jemand Guru, lauf in die entgegengesetzte Richtung» (HBR Januar 2005). Und

weiter: «Wir sind bei der Suche nach den unternehmerischen Erfolgsfaktoren ein gutes Stück vorangekommen – auch wenn wir sie noch nicht wirklich kennen» (HBR Juli/August 2005).

Die Komplexität zeigt sich auch darin, dass sich viele gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklungen direkt auf die Geschäftstätigkeit und den Wissenserwerb auswirken. So geraten herkömmliche Weltbilder und Denkweisen immer wieder ins Wanken. Heute müssen zum Beispiel Begriffe wie «Arbeit» oder «Alter» neu definiert werden.

Eine hohe Anpassungsfähigkeit, die auch die strategischen Prozesse erfasst, wird ausschlaggebend für den Erfolg. Umgekehrt bedürfen Stabilität und Effizienz eines neuen Verständnisses. Es wird zunehmend in strategischen Allianzen gearbeitet – auch mit Partnern ausserhalb des Wirtschaftsbereichs. Zudem werden ganze Unternehmensteile geografisch neu angesiedelt, was vermehrt zu einer virtuellen Arbeitsweise führt. Auch elektronische Transaktionen beeinflussen und verändern die Form der Zusammenarbeit.

Daher müssen sich Unternehmer beim Wissenserwerb täglich folgende Fragen stellen: Wie verlässlich ist die Information? Handelt es sich um Halbwissen? Was ist wirklich neu (etwa technologische oder kulturelle Entwicklungen)? Was davon ist für das Unternehmen wichtig?

Noch anspruchsvoller als der Wissenserwerb ist die Wissensverarbeitung in der gesamten Organisation. Damit diese gelingt, gilt es, neben den dargestellten Entwicklungen auch Schlussfolgerungen aus den Wissenschaften miteinzubeziehen. Was das heisst, soll an drei zentralen Punkten gezeigt werden.

1. Neue Denkweisen

Wer über Unternehmenserfolg spricht, sollte sich mehr Gedanken über dessen Entstehung machen, als über die Resultate. Dabei stehen folgende Fragen im Mittelpunkt: Worin besteht die unternehmerische Leistung? Wie kommen Wettbewerbsvorteile zustande? Diese Art zu denken muss auch auf die langfristigen Ziele und Werte angewendet werden. Für Strategie, Struktur und Kultur bedeutet dies:

- ▶ **Strategie:** Beschreiben von strategischen Wirkungen (und nicht Idealszuständen).
- ▶ **Struktur:** Prozessbetrachtung und Beweglichkeit anstelle starrer Regeln und Strukturen.
- ▶ **Kultur:** Diese muss als stabilisierende «Software» des Unternehmertums verstanden werden und nicht «als etwas, das es auch noch gibt».

Wie folgendes Beispiel zeigt, ist es zudem unabdingbar, die Ziele sowie den Weg dorthin regelmässig zu hinterfragen. Ein Unternehmen wollte die seit Jahren benutzten Kriterien zur Festlegung der Kreditwürdigkeit seiner Kunden überprüfen. Dazu bediente es sich der Methode der geplanten Fehler: Die herkömmlichen Kriterien wurden nicht oder anders angewandt. Überraschenderweise erwies sich ein Grossteil des bisherigen Wissens als falsch. Anpassungen führten zu massiven, jährlich wiederkehrenden Kosteneinsparungen.

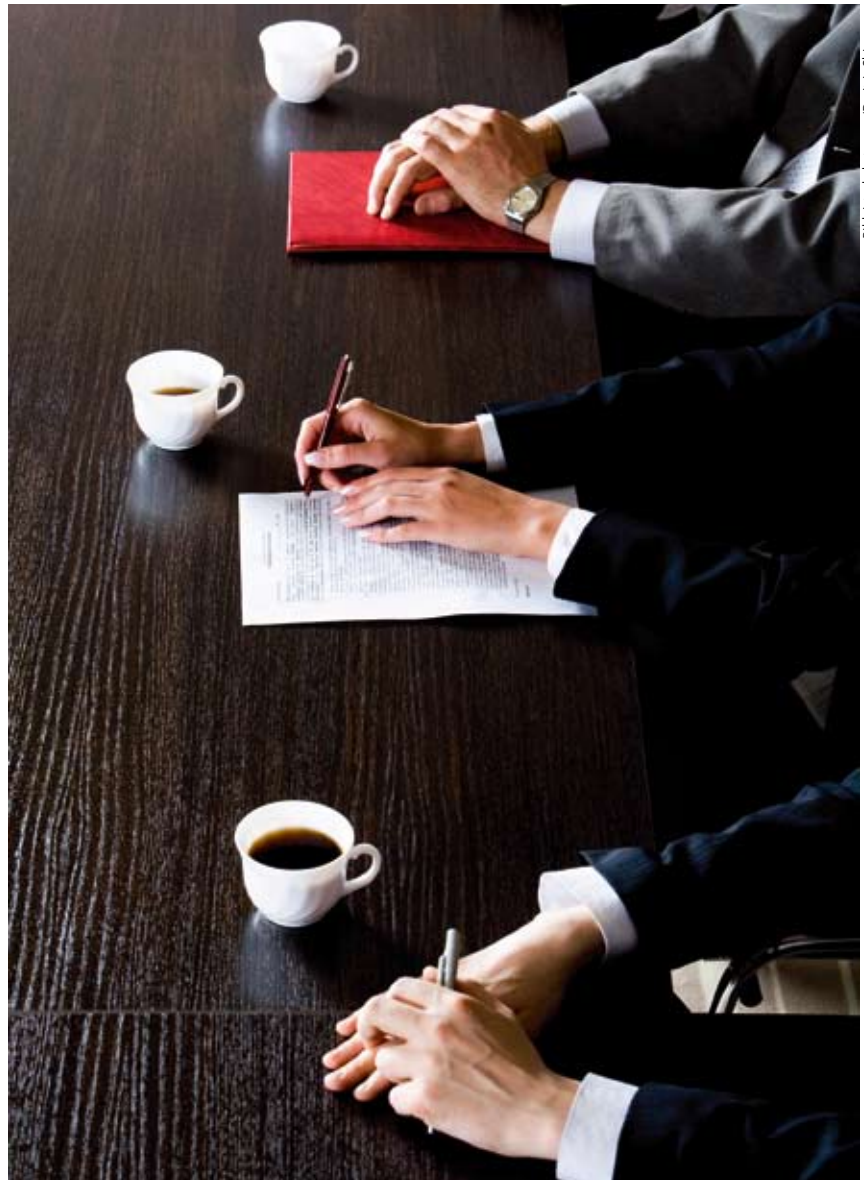


Bild: istocphoto.com/Dmitry Shironosov

Bei der heutigen Informationsflut ist Zurücklehnen und kritisches Hinterfragen angesagt.

Ein weiterer Schlüssel zu nachhaltigem Unternehmenserfolg ist die Kreativität. Diese zeigt sich in ungewöhnlichen Lösungswegen, im Hinterfragen von Annahmen oder im Neudefinieren von Fragestellungen. Dabei darf nicht vergessen werden, Wege zu finden, mit denen diese Kreativität eingefangen werden kann. Dazu sind Aussenkontakte wichtig. Natürliche menschliche Eigenschaften wie das Verlangen nach Macht und Unvollkommenheit dürfen nicht tabu sein. Vor Erfolgsrezepten muss jedoch gewarnt werden.

Neu zu überdenken ist auch das Verständnis von Intelligenz. Erfolgswisdom enthält nach Robert J. Sternberg analytische, kreative und praktische Bestandteile. Letztere kommen häufig zu kurz. Deren Förderung ist sowohl in den Schulen als auch in den Unternehmen Platz einzuräumen, denn das Wesentliche an der Führung ist nicht die Analyse, sondern die Synthese. Oder anders ausgedrückt: Zusammenführen von Wissen und Fähigkeiten mit Blick auf die unternehmerischen Zielsetzungen.



Bild: iStockphoto.com/JHAVET

Aus dem Buddhismus lassen sich Erfolgsrezepte für die Führung ableiten.

2. Gemeinsames Lernen

Organisationales Lernen – sprich das Lernen als Gesamtorganisation – ist eine komplexe Aufgabe, oft mit enormem Verbesserungspotenzial. Um eine Verbesserung zu erzielen, muss die unternehmerische Grundidee unter den Unternehmensangehörigen bekannt sein. Dies ist häufig nicht der Fall. Als Folge davon verpufft viel Energie, das Wissen kann nicht wirksam eingebracht werden.

3. Netzwerke

Im Wissenszeitalter werden formalhierarchyische Strukturen zunehmend durch informelle Strukturen im Sinne virtueller Teams und Projekte ersetzt. Bei deren Zusammensetzung wird immer häufiger auf Kompetenzträger aus persönlichen Netzwerkbeziehungen zurückgegriffen. Die «Netzwerker» oder die «Community builder» verstehen es, das benötigte Wissen

und benötigte Fähigkeiten aufzuspüren – sei es in der Organisation oder in den externen, persönlichen Beziehungsnetzen.

Drei Vorteile

Netzwerke weisen drei Vorteile auf: Austausch privater Information, Zugang zu unterschiedlichen Fähigkeiten und Erwerb von Macht. Die Netzwerke bestimmen, welche Ideen realisiert, welche neuen Medikamente verschrieben und welche Ingenieure die grossen Erfindungen machen werden. Der Austausch privater Informationen fusst auf gegenseitigem Vertrauen und bringt dem Unternehmen wichtiges Zusatzwissen, oder sogar einen Wissensvorsprung.

Der Zugang zu unterschiedlichen Fähigkeiten und Kenntnissen führt über die Grenzen des Unternehmens hinaus, hin zur zukunftsweisenden interdisziplinären Arbeitsweise. Früher ging der Machterwerb mit dem Aufstieg in der Hierarchie einher – heute führt er zusehends über informelle Netzwerke.

Literatur

Schiller, R. (2007): *Unternehmererfolg in der Wissensgesellschaft*. Orell Füssli Verlag AG, Zürich.

Von Religionen lernen

Weisheitslehren und Religionen sind wichtige Quellen der Unternehmensführung. So versteht es die hinduistische Gottheit Ganesha, der «Herr aller Wesen», jegliches Hindernis und jegliche Herausforderung zu meistern. Dieses Meistern aller Lebenslagen ist auch im Begriff «Do» enthalten. Er entstammt dem Zen-Buddhismus und bedeutet «der Weg». Das japanische Schriftzeichen setzt sich aus den Bedeutungen «fortschreiten, gehen, Gesicht, Auge und Haupt» zusammen. Insgesamt wird die Übersetzung des Zeichens als «der Führer im Gehen» aufgefasst. Das Gehen des Weges verlangt Selbstdisziplin und Konzentration. Es bedarf grosser Anstrengung, sich von Zwängen und Ängsten zu befreien und gelassen auf jede Situation des Lebens zu reagieren. Buddhas «Übernimmt nichts, nur weil es Autoritätspersonen

gesagt haben! Überprüft die Lehre für euch selbst!» und die buddhistische Frage: «Was ist meine wirkliche Motivation?» ermahnen zur Selbstbesinnung. Als jüngstes Beispiel dient das Buch der amerikanischen Unternehmensberaterin Laurie Beth Jones «Jesus CEO – Using Ancient Wisdom for Visionary Leadership». Aufgrund ihrer zwanzigjährigen Arbeit plädiert Jones für einen androgynen Führungsstil, der das Beste vom Männlichen und vom Weiblichen vereint. Jesus Christus war in der Lage, zwölf Personen mit ungeheurer Wirkung zu «trainieren». Diese sehr irdischen Wesen vermochten das Gedankengut nach dessen Tod weiterzutragen. Jones macht drei Führungsstärken aus, die in Kombination grosse Wirkung erzielen: Selbstbeherrschung, der Wille zu handeln und das Unterhalten von Beziehungen.