

Megatrends

Orientierung in der Wissensgesellschaft

Der Führungskraft in der Wissensgesellschaft stellt sich eine Reihe von Fragen:

- Welche Megatrends charakterisieren die Wissensgesellschaft?
- Wie wirken sich diese Megatrends, zusammen mit den neuesten wissenschaftlichen Errungenschaften, auf die Unternehmen aus?
- Ist unser Wissen so «gesichert», wie wir es glauben möchten?
- Wie verhält es sich mit Bildung und Ausbildung?
- Welches Selbstverständnis haben die Wissenschaften, insbesondere die Wirtschaftswissenschaften?
- Was lehrt die Unternehmenslehre – was davon ist wichtig, neu?
- Was lehren MBA-Programme?

Und die wiederkehrende Frage: Was mache ich mit all diesem Wissen?

Die Megatrends

Die Technologie verändert die Welt, in der wir leben, und ist Teil sogenannter Megatrends: weltweite Entwicklungen, die unser Leben durchdringen. Die nachfolgenden Ausführungen sind auf die Unternehmenswelt gerichtet. Es gilt: «Erfolgreiche Firmen und Organisationen bleiben sich selbst – bei gleichzeitiger Erneuerung.» Was also ändert, was bleibt sich gleich? Die Jahrtausendwende war der Anlass, um sich mit weltwei-

ten Megatrends zu befassen. Zu unterscheiden sind Entwicklungen, die wirklich Neues hervorbringen und von den Unternehmen Neuerung erfordern, und andere, die bei genauer Betrachtung wenig Neues enthalten. Letzteres trifft beispielsweise auf die menschlichen Denk- und Verhaltensmuster zu.

Das Washingtoner Center for Strategic and International Studies (CSIS) veröffentlichte 1997 die Studienergebnisse «Global Trends 2005», wonach wir nun zu

Weltumrundung

Im 17. Jahrhundert dauerte eine Weltumsegelung ein Jahr. Heute schaffen das Rennjachten in weniger als zwei Monaten. Den ersten Flug um die Welt unternahm 1931 der Pilot Wiley Post und sein Navigator Harold Gatty in gut acht Tagen und mit vierzehn Zwischenlandungen. Steve Fossett schaffte 2005 dasselbe in 67 Stunden und ohne Zwischenlandung/betankung. Ein Satellit umrundet die Erde in rund 90 Minuten. Elektronisch übermittelte Meldungen umrunden die Welt augenblicklich. Nicht neu hingegen ist der Wille, ein hochgestecktes Ziel zu erreichen, dazu Technologien zu nutzen und weiterzuentwickeln.

Die Wissensgesellschaft ist geprägt von Informationsflut und Begegnungen mit Neuem. Um in ihr bestehen zu können, bedarf es der fortwährenden Orientierung und Lebensbildung. In diesem Unterfangen ist der Einzelne wie nie zuvor auf sich selbst gestellt.

Dr. Robert Schiller

Beginn der anbrechenden Wissensgesellschaft einen fundamentalen Wandel erleben, der alle Lebensbereiche erfasst. Wissensgesellschaft deshalb, weil die Schaffung, Nutzung und Verteilung von Wissen die zentrale und bestimmende Aktivität der modernen Gesellschaft sein wird. Die grösste Herausforderung wird sein, die richtigen Entscheidungen zu treffen. Zur positiven Bewältigung des Wandels spielen eine zentrale Rolle:

- die Bildung, die uns in der Wissensgesellschaft den Erfolg ermöglicht,
- der Vorrang moralischer Werte und gesellschaftlicher Verantwortung,
- das Erfordernis eines «Neuen Kapitalismus», welcher der Vermarktung der Erzeugnisse die wahren Kosten und Auswirkungen zugrunde legt.

Enorme Veränderungen

Die Veränderungen werden gewaltig sein. Es wird wiederum Gewinner und Verlierer geben – wie damals in der Renaissance, dem Übergang vom Mittelalter zur Neuzeit im 14. und 15. Jahrhundert. Sich mit dem Wesen und den Anforderungen der Wissensgesellschaft auseinanderzusetzen, ist der erste Schritt, um in ihr zu gedeihen. Die globalisierte Welt mit ihrer Informationsverdichtung verlangt, sich die Leitbilder selbst zu geben. Für den Einzelnen stehen nicht die Fragen zum persönlichen Sein und Zu-

recht kommen. Der deutsche Philosoph Peter Sloterdijk betrachtet das Bild der globalisierten Welt als Endphase der terrestrischen, das heisst erdballbezogenen Globalisierung, ein Weltsystem, das nach den Regeln des Kapitalismus funktioniert («Sternstunde Philosophie», SFDRS, 29. Mai 2005). Es war die Leistung der Griechen, die Erde als Kugel zu sehen. Eine Vorstellung, die jahrhundertlang verdrängt und erst im Mittelalter durch die Weltumsegelung 1519 bis 1522 von Magellan experimentell bestätigt wurde. Heute stellt sich die Frage, welches Weltbild dem terrestrischen folgen wird. Wird es das Bild der Erde als Teil eines Grösseren sein? Werden sich die Erdbewohner nach diesen grösseren Zusammenhängen ausrichten und auszurichten haben? Dazu liefern die Wissenschaften erste Ansätze.

Vernetzen und nutzen

Der Aufstieg neuer Wissens- und Kommunikationstechnologien erleichtert das Sammeln von Daten und Informationen. In naher Zukunft werden wir Zugang zu grossen Textbibliotheken haben. Die EU-Kommission will eine digitale Bibliothek aufbauen. Schon 2011 sollen mindestens sechs Millionen Bücher, Dokumente und andere Druckerzeugnisse auf Abruf ganz Europa zur Verfügung stehen. Schätzungen besagen, dass hier 2010, mit einer Milliarde Menschen, jeder Siebte Zugang zum Internet haben wird. Das «freie Wissen» bleibt jedoch für weite Teile der Erdbevölkerung weiterhin ein Traum. Doch das Internet darf nicht zu einer neuen Zweiteilung der Welt in eine reiche und eine arme Hälfte führen. Die neuen Kommunikationsmittel ermöglichen gesellschaftsformen den Kräften, sich zu entwickeln, um so in einer globalisierten Welt Vielfalt zu bewahren, kulturelles und soziales Selbstbewusstsein und Eigenständigkeit zu unterstützen.

Informationen und Daten zu besitzen, ist eine Sache, sie klug zu verwalten und zu nutzen, eine viel schwierigere. Die Wissensverwaltung wird zu einem Schlüsselfaktor des virtuellen Arbeitens. Mit der «Millennium-Deklaration» der UNO

E-Government, E-Democracy und E-Simplification

E-Government soll Transparenz schaffen und das Vertrauen in die Regierungs- und Verwaltungstätigkeit fördern. Deshalb will der Bund, hier die Schweizer zentralstaatliche Administration, seine Dienstleistungen effizient, rund um die Uhr und in einwandfreier Qualität anbieten. Einfache und sichere elektronische Interaktionen und Transaktionen sollen den Verkehr zwischen staatlichen Stellen einerseits, zwischen Behörden und Bürgerinnen und Bürgern andererseits sowie Unternehmen und Behörden erleichtern. Gleichzeitig sollen auch Kommunikation und Geschäftsverkehr zwischen Bund, Kantonen und Gemeinden vereinfacht werden. Dafür will der Bund Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit mit den Kantonen, den Gemeinden und der Wirtschaft schaffen, um nicht zuletzt die Attraktivität des Standorts Schweiz zu erhöhen (www.admin.ch).

E-Democracy will eine erleichterte Beteiligung der Bürger an politischen Entscheidungsprozessen.

E-Simplification will administrative Vereinfachung. Bis 2010 sollen 80 Prozent des Verkehrs mit den Schweizer Behörden elektronisch abgewickelt werden können, wovon insbesondere die kleineren Unternehmen profitieren.

von 2000, dem Bericht des ehemaligen Generalsekretärs Kofi Annan «In larger Freedom» von 2005 sowie weiteren Übereinkommen hat sich die Weltgemeinschaft einen Aktionsplan zur Halbierung der Armut bis 2015 und deren Beseitigung bis 2025 gegeben. Hinzu kommen Zielsetzungen wie die Minderung infektiöser Krankheiten, freier Weltmarkt und ein Leben in Würde und frei von Furcht. Kofi Annan spricht von der ersten Generation, die über die Mittel und Technologie verfügt, um das Recht auf Entwicklung Realität werden zu lassen

und die gesamte Menschheit von Not zu befreien. Er hält fest: «Die Welt bedarf starker und fähiger Staaten, wirksamer Partnerschaften mit der Zivilgesellschaft und dem Privatsektor und behänder, wirksamer, regionaler und globaler zwischenstaatlicher Institutionen, um gemeinsame Aktionen hervorzurufen und abzustimmen. Die Vereinten Nationen müssen mit einer Verwegenheit und Schnelligkeit neu gestaltet werden, wie das noch nie der Fall war, und wie es sich noch keiner vorgestellt hat.» Die Forderungen Annans gelten ebenso für die Welt der Unternehmen. Ein Blick auf den Staat als Anspruchsgruppe der Unternehmen zeigt, wie er die neuen Kommunikationstechnologien auf vielfältige Art und Weise nutzt und sich für den Umgang mit den Neuen Medien Richtlinien gibt.

Wie dem Staat öffnen die neuen Kommunikationstechnologien auch dessen Bewohnern neue Beteiligungs- und Handlungsmöglichkeiten. Dies gilt für Stadt und Land, für Schulgemeinden, für politische Belange wie für soziale, wirtschaftliche oder freizeitleiche; nicht zuletzt für Interessensgemeinschaften in der ganzen Welt. Die Technologie wird laufend verbessert und die Benutzer sammeln Erfahrung. So werden unter dem Begriff «eHealth» (E-Gesundheit) Informations- und Kommunikationstechnologien zur Verbesserung von Qualität und Entscheidungsgrundlagen, Effizienzsteigerung und Gewährleistung von regionaler wie weltweiter Gesundheitsversorgung eingesetzt.

Typisches Beispiel

Ein typisches Beispiel für modernen Umgang mit Informationen bildet das World Economic Forum (WEF). Es verstärkt von Jahr zu Jahr den gesellschaftlichen Wirkungsgrad, indem neben Wirtschaftsleuten, Politikern und Nichtregierungsorganisationen (NGO; non-governmental organization) immer mehr Einzelpersonen unterschiedlichster Herkunft und Tätigkeit an den Diskussionen teilnehmen. Die verschiedenen Anspruchsgruppen der Unternehmen verstehen es immer besser, sich Gehör zu verschaffen.

Erweiterungen der Europäischen Union (EU)

Zu den sechs Mitgliedstaaten der Europäischen Union von 1957 stiessen pro Jahrzehnt drei neue Staaten hinzu. Die Erweiterung mit gleich zehn auf fünfundzwanzig Staaten von 2004 ist in der Bevölkerung noch nicht wirklich angekommen.

- 1957: Deutschland, Frankreich, Italien und die drei Benelux-Staaten Belgien, Luxemburg und die Niederlande
- 1973: Dänemark, Grossbritannien und Irland
- 1981: Griechenland und 1986 Spanien und Portugal
- 1995: Österreich, Schweden und Finnland
- 2004: Osterweiterung mit zehn Staaten: Estland, Lettland, Litauen, Malta, Polen, Slowakei, Slowenien, Tschechische Republik, Ungarn und Zypern
- 2007: Bulgarien und Rumänien

Die Schweiz gehört zusammen mit Island, Liechtenstein und Norwegen zur Europäischen Freihandelsassoziation (EFTA).

Im Januar 2005 berichtete das Schweizer Fernsehen erstmals den ganzen Tag über aus dem Tagungsort Davos. Wichtige Beiträge werden vom WEF ins Internet gestellt. Zeitgleich fand das (oppositionelle) Weltsozialforum (WSF) im südbrasilianischen Porto Alegre statt. An die Veranstalter des WSF erging aus den eigenen Reihen der Aufruf, diese wichtige Plattform besser zu nutzen.

Neue Arbeitsformen

Heutzutage werden die Anliegen der verschiedenen Anspruchsgruppen der Unternehmen dank Vernetzung und immer besserer Nutzung der Medien gehört, auch diejenigen zivilgesellschaftlicher Gruppen, die mehr Einfluss und Freiraum gegenüber einer zunehmend kommerzialisierten Welt fordern. Das

bedeutet: mehr Kooperation und weniger Konfrontation.

Die Vernetzung bringt neue Arbeitsformen mit sich. Führungskräfte werden vollständig vernetzt und arbeiten ortsunabhängig (virtuell). Der Anteil virtueller Firmen kann bereits in zehn Jahren die Hälfte aller Firmen betragen. Im Dienstleistungsbereich gehören virtuelle Teams bereits heute zur Tagesordnung. Die durch Vernetzung hervorgebrachten Arbeitsformen verlangen von immer mehr Unternehmensangehörigen die Fähigkeit, gut zu kommunizieren und Beziehungen zu knüpfen. So berät sich das Personal des BP-Konzerns regelmässig innerhalb und vermehrt auch ausserhalb des Unternehmens. In der Wissensgesellschaft müssen wir lernen, uns zu vernetzen und im Gegenzug Ballast abzuwerfen.

Informationsverschnellung

Die westliche Welt hat sich bereits heute mit der zunehmenden Geschwindigkeit auseinanderzusetzen und dem Glauben, Geschwindigkeit sei immer und für alles das Entscheidende. Geschwindigkeit kann auch ein Zuviel bedeuten. Ein Gewässer, das sich staut, führt zu Überflutung. Gleich verhält es sich mit den elektronischen Medien: Die Verdichtung der Informationsflut auf einen Punkt, den Bildschirm, führt beim Benutzer schnell zu Stau und Überflutung. Sinnloser Beschleunigung ist Entschleunigung entgegenzusetzen. Das Diktat dieser «Tempokratie» ruft beim Einzelnen Angst vor der Leere hervor. In der Dorfgesellschaft kümmert sich jeder um jeden, aber nicht um diejenigen von ausserhalb. Werden unsere Wohnstätten zu «ausserhalb»? Oder gelingt es uns, als Weltgesellschaft zur Dorfgesellschaft zu werden?

Welche Bedeutung der Geschwindigkeitsaspekt in sozialen Entwicklungen einnimmt, zeigt sich an der Erweiterung der Europäischen Union. Während die Gründungsväter und spätere Staatschefs das Vereinigte Europa schon vollendet vor sich sahen, brauchen die Bevölkerungen der Mitgliedstaaten mehr Zeit. Erst wenn wir überall in Europa dieselben Steckdosen haben, kommen wir mit

der politischen Integration weiter, meinte der Altbundeskanzler Helmut Schmidt vor vielen Jahren. Das Nein zur europäischen Verfassung von 2005 durch die französische und niederländische Bevölkerung war ein deutliches Signal zur Entschleunigung. Das Umsetzen von Strategien wie der Vereinigung Europas bedingt immer auch ein Abwägen zwischen raschem Vorankommen und der Verarbeitung durch die Beteiligten.

Rasch voran schreitet die Neuerung bei Berufsleuten, die über die neueste Hardware und Software verfügen wollen. Ihre Kinder eifern ihnen nach und setzen sie scheinbar unter Kaufzwang. Andererseits nutzen viele Berufsleute die Möglichkeiten ihrer Geräte kaum. Die Beispiele zur Informationsverschnellung weisen darauf hin, dass das Entwicklungstempo letztlich von der persönlichen und gesellschaftlichen Lernfähigkeit bestimmt wird.

Weltbürger und Globalisierung

Was hat es mit dem «Weltbürger» auf sich? Der in Tübingen lehrende Philosophieprofessor Otfried Höffe definiert:

- Eigenschaften: Überlieferte Werte, Lernbereitschaft, Konflikt- und Konsensfähigkeit, innovatives Denken, kooperative Führungsfähigkeit. Dazu: Demut, Risikobereitschaft, Integrität, Sensibilität, Geduld und Neugier, interkulturelle Kompetenz.
- Haltungen: Hilfsbereitschaft, Zivilcourage und Ehrlichkeit werden in allen Kulturen geschätzt.
- Mehrfachbürger: Durch die Fähigkeit zu einer gestuften Loyalität macht sich der Weltbürger mit dem Gedanken einer Mehrfachbürgerschaft vertraut. Er ist Staatsbürger, Europäer und Weltbürger. Bürger einer zwar nur subsidiären untergeordneten, überaus föderalen, in keiner Weise zentralistischen, aber doch weltumspannenden Ordnung, jener heute noch schmerzlich vermissten globalen Friedens- und Rechtsordnung.

Quelle: NZZ Nr. 25, 31. Januar 2005, S. 2

Was die Eigenschaften und Haltungen dieses Weltbürgers betrifft, ist an ihm nichts Neues zu entdecken. Selbst die Idee, zugleich Staatsbürger, Europäer und Weltbürger zu sein, klingt vertraut. Die Herausforderung ist, als Weltbürgerin und Weltbürger zu leben – eine der Voraussetzungen, um die genannten Millenniumsziele der UNO zu erreichen.

Weisheiten und Religionen

Weisheitslehren beruhen auf wesentlichem Wissen, innerer Reife und kluger Überlegung. Sie sind Pfeiler der Kultur und Quellen unserer Werthaltungen. Werden sie mit Gott in Verbindung gebracht, sind es die Religionen. In der globalisierten Welt häufen sich die Begegnungen von Angehörigen verschiedener Religionen. Mit rund 3,3 Milliarden Anhängern gehört etwa die Hälfte der Menschheit einer der drei monotheistischen Religionen an. Es sind diejenigen Religionen, die einen einzigen Gott anerkennen: das Judentum mit 15 Millionen, das Christentum mit 2 Milliarden und bevölkerungsmässig einer gewaltigen Verschiebung von Norden nach Süden und der Islam mit 1,5 Milliarden. Die nächstgrösseren sind die polytheistischen Religionen Hinduismus mit 0,9 Milliarden und Buddhismus mit 0,4 Milliarden Anhängern. Der Ruf, das Gemeinsame der Religionen zu ergründen, ist alt. Der christliche Denker Nikolaus von Cues im ausgehenden Mittelalter (1453), der muslimisch-indische Mogulkaiser Akbar (gestorben 1605), die dem Islam erwachsene Bahai-Religion oder die heutige Cao-Dai-Kirche Vietnams: Sie alle betonen das Gemeinsame und besinnen sich auf Grundwerte und Weisheiten.

Die Religionen kennen auch Intoleranz und Fundamentalismus. Intolerante Strömungen sind wohl nicht aus der Welt zu schaffen und bereiten besonnenen religiösen Führern aller Religionen Sorge. Es gibt Organisationen, die einer Einheit der Religionen den Weg bereiten wollen. International bekannt sind neben anderen der «Religiöse Menschheitsbund», der «World Congress of Faiths», die «International Association for Liberal Christianity and Religious Freedom.»

Neben Verständnis und Liebe für andere Religionen ist die Auseinandersetzung mit ihnen entscheidend. Die Unkenntnis einer religionsbedingten Tatsache – etwa die hohe Bewertung des Gemeinwohls im Islam, während das Christentum sich vor allem für die Rechte des Einzelnen einsetzt – kann zu grossem Unverständnis führen. Der Imam Feisal Abdul Rauf aus den USA versteht die Religion als Lagerstätte der menschlichen Weisheit, um handeln zu können: «Wenn Religion von gewalttätigen Männern gelehrt wird, dann ist die Bevölkerung gewalttätig. Für jede Religion gilt, den Schleier vor der Wirklichkeit zu lüften: Alle Religionen haben den gleichen Wert. Es sind verschiedene Stimmen in der Einheit Gottes. Die Unterschiede hervorzuheben, um sie auszuspielen, führt zu Verlust. Es gibt zwei

Gruppen von Menschen, diejenigen, die von der Vision Gottes berührt sind, und die anderen, die andere ausschliessen. Die verschiedenen Aussagen der einzelnen Religionen sind wie verschiedene Blumen im Garten Gottes. Liebe ist meine Religion, ganz gleich, wohin die Tiere laufen, dahin geht auch meine Liebe und meine Religion.» (WEF 2006)

Die Herausforderung

Den Glauben des Einzelnen wie das Nebeneinander der Religionen haben wir ernst zu nehmen. Die Herausforderung liegt im Zusammenhalten des eigenen Glaubens und des Erkennens des Gleichen unter den Religionen. In diesem interkulturellen Austausch fällt den «Brückenbauern» eine wichtige Rolle zu. Mit

Religiöse Werte als das Verbindende

Am World Economic Forum 2006 legten Vertreter der grossen Glaubensrichtungen in einem gemeinsamen Auftritt die Bedeutung der alten religiösen Werte für das heutige Leben dar. Sie alle betonen die Notwendigkeit von Toleranz und gegenseitigem Verständnis in der heutigen komplexen Welt. Die folgenden Aussagen entstammen dem Gedankengut der Weltreligionen, und jeder der Vertreter hiess sie gut. Mit der steten Anstrengung für eine bessere Menschheit, für ein «Bruttonationalglück», sind Weisheit und Mitgefühl zu entwickeln:

Weisheit ist, von allen Menschen zu lernen. Treffen Kulturen und Religionen aufeinander, ist das Gemeinsame zu suchen und zu benennen und sind die Unterschiede zu respektieren.

Wahres Mitgefühl entsteht erst durch das Fühlen der Klüfte zwischen Arm und Reich und das Überwinden des «Nicht-handelns der Guten». Ein gutes Herz zu haben, das zum Handeln ermutigt, ist das Wichtigste im Leben. Anderen zu helfen, heisst nicht nur, um Gesundheit und ein Dach über dem Kopf besorgt zu sein. Es geht um das Loswerden von Verachtung und Arroganz.

Die dumme und obszöne Armut unter Menschen ist zu mindern. Wie es der Samariter mit dem Fremden tat: ihn wieder auf die Füsse stellen, so dass er in seine Gemeinde zurückkehren konnte. Ihn nicht nur zu pflegen, sondern ihn wiederherzustellen. Armut bekämpfen heisst besorgt sein, dass Fähigkeiten ausgelebt und Kranke und Bedürftige ungeachtet ihres Standes und ihrer Herkunft geheilt werden können, um sie wieder zur Frau, zum Mann, zum Kind werden zu lassen – dies in der einzigartigen Individualität, die ihnen gegeben wurde.

Es gibt drei wahrhaft universale Grundwahrheiten: ein Gefühl des Mysteriums, des Schweigens und des Opfers. Die Kraft des Mysteriums erfasst jeden Aspekt der Welt. Allem haben wir mit der Würde zu begegnen, die wir der Schöpfung schulden. Es gibt keine Lösung für globale Probleme, wenn wir nicht innehalten und schweigen vor dem Leben selbst. Dieses Nachdenken in Schweigen wird uns zeigen, wie wir alle verwoben und abhängig voneinander sind. Im Schweigen hören wir zudem den Schrei der Armen dieser Erde und der Erde selbst.

der Gründung des «Rats der Religionen» am 15. Mai 2006, vorerst mit Vertretern der drei monotheistischen Religionen, hat die Schweiz eine europäische Pioniertat vollbracht. Der Rat der Religionen dient als Dialogplattform zwischen Verantwortlichen der Religionsgemeinschaften sowie als Ansprechpartner der Bundesbehörden. Ob dem interreligiösen Dialog darf der Dialog innerhalb der einzelnen Religionsgemeinschaften nicht zu kurz kommen: Was verbindet uns als zwei deutsche Katholikinnen? Wie verstehen wir als zwei Schweizer Protestanten die Schöpfungsgeschichte? Die gemeinsame Aufgabe aller Religionen ist, Antworten und Lösungen auf heutige Fragen und Probleme zu geben. Das Heil von uns Menschen steht im Vordergrund; nicht die Glaubenssätze. Auch wenn manche Glaubenssätze ihre Richtigkeit über Epochen hinweg behalten, sind sie auch immer wieder zu hinterfragen und auf das heutige Leben auszurichten. Als Beispiel dient das innere Bewusstsein. Dieses kann heute verstanden werden als «neue Realität». Was wir sehen und daher als Wirklichkeit empfinden, ist nichts anderes als die Vorstellung, die unser inneres Bewusstsein daraus macht. Daher die Empfehlung, uns viel stärker auf unser inneres Bewusstsein auszurichten.

Quellen der Führung

Weisheitslehren und Religionen sind wichtige Quellen der Unternehmensführung, wie die nachstehenden Beispiele zeigen. Die hinduistische Gottheit Ganesha, der «Herr aller Wesen», versteht es, jegliches Hindernis und jegliche Herausforderung zu meistern. Aus der reichen Symbolik der bildlichen Darstellung Ganeshas lässt sich eine ganze Führungslehre ableiten. Das Meistern aller Lebenslagen ist auch im Begriff «Do» enthalten. Erentstammt dem Zenbuddhismus 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 zu reagieren. Die Beschreibungen von Führung anhand von Ganesha und «Do» könnten nicht aktueller sein.

Eine weitere Führungsauffassung bilden die «Heiligen Wahrheiten» Buddhas, insbesondere die viel zitierte vierte: der «heilige achtfache Weg». Die Ermahnungen Buddhas wie: «Übernimm nichts, nur weil es Autoritätspersonen gesagt haben! Überprüfe die Lehre für euch selbst!» und die zutiefst buddhistische Frage: «Was ist meine wirkliche Motivation?», ermahnen zur Selbstbesinnung.

Als letztes Beispiel dient das Buch der amerikanischen Unternehmensberaterin Laurie Beth Jones «Jesus CEO – Using Ancient Wisdom for Visionary Leadership» (1995). Es ist das Ergebnis einer zwanzigjährigen Arbeit. Jones plä-

diert für einen androgynen Führungsstil, der das Beste vom Männlichen (Alpha) und vom Weiblichen (Beta) vereint. Jesus Christus vermochte 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.

Das Kreative Zeitalter

Der in Pittsburgh in den USA lehrende Wirtschaftsprofessor Richard Florida sieht in der Vernetzung der globalisierten Welt eine gesellschaftliche Weiterentwicklung. Auf das Industriezeitalter und das Informationszeitalter folgt nun das Kreative Zeitalter. Immer mehr Menschen verdienen ihren Lebensunterhalt

Die zehn grössten Volkswirtschaften der Welt 2005/2004

Gemessen am Bruttonationaleinkommen BNE (GNI, gross national income)

| Nr. | Staat | BNE 2005 Mrd. US-\$ | BNE 2004 Mrd. US-\$ | Bevölkerung 2004 Mio. |
|-----|-----------------|------------------------|------------------------|--------------------------|
| | Welt | 44.983 | 39.834 | 6345 |
| 1 | USA | 12.970 | 12.151 | 294 |
| 2 | Japan | 4.988 | 4.750 | 128 |
| 3 | Deutschland | 2.852 | 2.489 | 83 |
| 4 | VR China | 2.264 | 1.677 | 1297 |
| 5 | Grossbritannien | 2.264 | 2.016 | 59 |
| 6 | Frankreich | 2.178 | 1.859 | 60 |
| 7 | Italien | 1.725 | 1.504 | 58 |
| 8 | Spanien | 1.100 | 876 | 41 |
| 9 | Kanada | 1.052 | 906 | 32 |
| 10 | Indien | 793 | 675 | 1080 |
| 12 | Mexiko | 753 | 703 | 106 |
| 14 | Brasilien | 644 | 552 | 179 |
| 15 | Russland | 639 | 487 | 143 |
| 17 | Schweiz | 409 | 356 | 7 |
| 21 | Österreich | 304 | 262 | 8 |

Quelle: Weltbank, Juli 2006, Atlas-Methode

mit kreativer Arbeit. Auf die Unternehmen bezogen, fordert er Mitarbeitende, die auf einem blanken Stück Papier eine Idee entwickeln können, die dem Kunden Mehrwert schafft. Diese Mitarbeitenden sollen in der Lage sein, diese Idee auch umzusetzen. Voraussetzung dazu sind vielfältige Netzwerke. Die Fähigkeit zur «Kreativen Arbeit» ist nach Florida der künftige Grundstein von Unternehmenserfolg (Richard Florida, *The Rise of the Creative Class*, 2002).

Geografische Verschiebungen

Die wirtschaftliche Vorherrschaft der USA und von Westeuropa ist vorbei. Die Amerikanisierung der meisten Wirtschaftsräume in der Nachkriegszeit geht dem Ende entgegen. Bereits heute ist China ein wichtiger Motor der Weltwirtschaft. Deren Hauptakteure sind neben den genannten Japan, Indien, Russland sowie lateinamerikanische Länder wie Mexiko und Brasilien. Die nebenstehende Tabelle zeigt die grössten Volkswirtschaften in 2005 und 2004, gemessen am Bruttonationaleinkommen (BNE), früher Bruttosozialprodukt (BSP) genannt.

Die Hochrechnung der Zahlen würde viele Gewinner zeigen und einen Hauptverlierer: Afrika. Ihm fehlt nach wie vor der Anschluss an den scheinbar freien Welthandel. China und Indien stellen 40 Prozent der Weltbevölkerung und sind Weltwirtschaftsmächte unterschiedlicher Natur.

Beispiel China

China spielte auf der wirtschaftlichen Weltbühne bis nach der «Kulturrevolution» (1966 – 1976) kaum eine Rolle. In der darauf folgenden Regierungszeit von Deng Xiaoping hat China einen Kurs Richtung sozialistische Marktwirtschaft eingeschlagen, wobei «sozialistisch» immer wieder neu zu definieren ist. Die chinesischen Reformer haben früh erkannt, dass sich China nur mit westlichem Kapital und westlicher Technologie in die Reihe der führenden Volkswirtschaften vorarbeiten kann. Von der Öffnung profitieren vorerst Provinzen des Südens wie die Re-

gion um Schanghai. Vermehrt erfasst sie zusätzlich das Landesinnere und den Norden. China ist 2005 zur viertgrössten Volkswirtschaft der Welt geworden.

Entlang der über 22800 Kilometer langen Land- und Seegrenzen hat China insgesamt 15 Nachbarländer: Nordkorea im Osten; Russland, die Mongolei im Nordosten und Norden; Kasachstan, Kirgistan, Tadschikistan, Afghanistan und Pakistan im Westen; Indien, Nepal, Sikkim, Bhutan, Myanmar, Laos und Vietnam im Südwesten und Süden. Jenseits der Meere sind die Nachbarn Chinas von Norden nach Süden Südkorea, Japan, die Philippinen, Brunei, Malaysia und Indonesien. Zu manchen Staaten sind die Beziehungen historisch belastet wie im Fall von Japan, Taiwan und Tibet. Die rasche Entwicklung Chinas bedingt politische wie wirtschaftliche Stabilität. Aussenpolitisch wird die pragmatische Gangart in den nächsten Jahren fortgeführt. Im Land selbst fordert die Mittelschicht Besitz, zunächst an eigenem Wohnraum und an Fahrzeugen. Am 14. März 2004 wurde mit der Aufnahme des Schutzes von Privateigentum in die Verfassung ein wichtiges Stück Rechtssicherheit geschaffen. China hat bereits heute mit sozialen Spannungen zu kämpfen, die destabilisierend wirken. Gemäss dem im März 2006 verabschiedeten Fünf-Jahres-Plan stellt sich die chinesische Führung diesen Schwierigkeiten.

Bei den Menschenrechten vergisst der Westen zu leicht, dass sie bis zum Tian'anmen-Massaker von 1989 kaum Thema waren. Vergessen ist, dass die Demokratisierung in allen Staaten jeweils am Ende der Industrialisierungsperiode beziehungsweise der marktwirtschaftlichen Entwicklung stattfand. Die Menschenrechtssituation in China scheint sich zu bessern. Wirtschaftspolitisch wird China tun, was die Industrienationen vorgemacht haben: Kauf von Firmen mit guten Produkten, zunächst solche in finanziellen Schwierigkeiten. Chinas gewaltige Devisenreserven ermöglichen diese weltweite Einkaufstour. Ein bekanntes Beispiel ist der britische Autohersteller Rover, der vor dem Ausstand. Wie weit China in der Lage ist, diese Firmen weiterzuentwickeln, wird

sich weisen. Auch kleinere Unternehmen sind gefragt, wobei die wichtigsten Maschinen – falls möglich auch die wichtigsten Spezialisten – auch einmal nach China transportiert und die Produktionsstätten vor Ort geschlossen werden.

Beispiel Indien

Indien umfasst den grössten Teil des indischen Subkontinents mit natürlicher Grenze durch den Himalaja im Norden und den Indischen Ozean im Süden. Indiens Nachbarn sind Pakistan, China, Nepal, Bhutan, Myanmar und Bangladesch. Während sich China als erste Nation der verarbeitenden Industrie festigt, wird Indien zum Land der Software. Beispiele sind das Zeitungswesen, die Filmindustrie «Bollywood» mit der weltweit grössten Filmproduktion und das IT-Outsourcing mit einem weltweiten Marktanteil von 70 Prozent. Outsourcing meint die meist längerfristige Übertragung von unternehmenseigenen Aufgabenbereichen an Dritte. Indien ist 2005 zur zehntgrössten Volkswirtschaft der Welt geworden.

Am 15. August 1947 ging die britische Kolonialherrschaft zu Ende und der indische Subkontinent auf Indien und Pakistan über. Damals wurde Indien – im Gegensatz zu China – ein demokratischer Rechtsstaat mit einem dem westlichen Unternehmer in rechtlichen und politischen Belangen vertrauten Umfeld. Bei der Betrachtung geografischer Märkte sind die demografischen Entwicklungen mit zu berücksichtigen. Wem in dem von Alterung gezeichneten Europa ist schon bewusst, dass Indiens Bevölkerung immer jünger wird? Das Durchschnittsalter liegt derzeit in Indien bei 26 Jahren, in Deutschland und der Schweiz bei 40.

Beispiel Europa

Europa wird sich ändern müssen, will es in der Weltwirtschaft vorne dabeibleiben. Die Globalisierung bildet eine einzigartige Gelegenheit, um eine Trumpfkarte auch künftig spielen zu können: Innovation. Schlüsselfragen bleiben: Wie wird den Arbeitskräften ein anregendes

Umfeld geschaffen? Wie sind durch neue Technologie bleibende Marktanteile zu erringen?

Europa soll nach dem Willen der Europäischen Union bis 2010 zum dynamischsten Kontinent werden und durch Besinnung auf seine Tugenden und Stärken an der weltweiten Entwicklung bestimmend teilhaben. Es ist ein Amerikaner, der auf Europas Tugenden und Potenzial aufmerksam macht. Der Ökonom Jeremy Rifkin beschäftigt sich mit den Auswirkungen des wissenschaftlichen und technischen Wandels auf die Gesellschaft. Er bescheinigt Europa in entscheidenden Feldern und gegenüber den USA Überlegenheit. Im 2004 erschienenen Buch «Der europäische Traum» befasst er sich mit dem europäischen Lebensstil, der viel stärker als der amerikanische auf Integration, Lebensqualität und Nachhaltigkeit beruhe. Die von Bundeskanzlerin Merkel am World Economic Forum 2006 gehaltene Eröffnungsrede ist voller Vorstellungen zum künftigen Europa, zu Deutschland und zur Aufgabe des Staates als Gestalter der «neuen sozialen Marktwirtschaft». Der Begriff «soziale Marktwirtschaft» geht auf den Vater des deutschen Wirtschaftswunders, Ludwig Erhard, beziehungsweise dessen Buch «Wohlstand für alle» von 1957 zurück. Merkel betont die internationale Dimension der heutigen Marktwirtschaft und die Dichte der Verflechtung der Welt insgesamt.

Die nachstehende Darstellung zeigt, was für enorme Veränderungen inner-

halb Europas Firmenwelt stattfinden. Die Nummer 1 von 2005, der französische Ölkonzern «Total» mit einem Börsenwert von Euro 147 Milliarden, lag 1985 auf Platz 98.

Europa hat sich auf Produkte und Dienstleistungen mit hoher Wertschöpfung zu konzentrieren. Beispielsweise werden Chinesen durch Chinas Beitritt WTO von 2001 die Wahl haben, ihre Lebensversicherung auch bei einem Schweizer oder deutschen Unternehmen abzuschliessen. Beim Bau dieses dynamischsten aller Kontinente fällt der Politik eine gestaltende Aufgabe zu. Dazu gehört die Formulierung einer gemeinsamen Chinastrategie. Grundsatzpapiere der EU gibt es bereits seit 1993, doch es hapert mit der strategischen Umsetzung.

Arbeitsplatz Schweiz

Industrie und Landwirtschaft haben in den vergangenen Jahrzehnten zunehmend an Bedeutung gegenüber dem Dienstleistungssektor verloren, ein Ausdruck des Wandels hin zu einer globalen und dienstleistungsorientierten Wissenswirtschaft. Diese Aussage darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass Industrie und verarbeitendes Gewerbe in den vergangenen zehn Jahren ebenfalls ein starkes Wachstum verzeichneten. Gerade die exportorientierten Unternehmen wissen sich durch Innovation, Flexibilität und Ausdauer immer wieder zu behaupten, mit Nischenprodukten auch in der Landwirtschaft.

Galileo

Das Navigationssystem GPS ist ein vom amerikanischen Verteidigungsministerium betriebenes System aus 24 bis 30 Satelliten. Dessen offizieller Name lautet «NAVSTAR-GPS Navigation System for Timing and Ranging Global Positioning System». Der Startschuss fiel 1973. Nach dem Abschuss des zivilen Flugzeugs «Korean Airline 007» über sowjetischem Territorium, welches dort irrtümlich unterwegs war, wurde 1983 beschlossen, das GPS-System auch für eine zivile Nutzung freizugeben. Seit 1995 herrscht volle Betriebsbereitschaft. Kurz vor Jahresende 2005 hat das GPS-System mit dem Start des ersten Galileo-Testsatelliten europäische Konkurrenz bekommen. Gemäss Planung kreisen ab 2011 insgesamt 30 Satelliten für Galileo um die Erde und ermöglichen eine mit einem Meter deutlich präzisere Ortsbestimmung als GPS, dessen Genauigkeit zurzeit bei etwa fünf Metern liegt. An Bord des Satelliten befindet sich eine von einem kleinen Schweizer Unternehmen entwickelte, Schuhschachtel-grosse Atomuhr mit einer maximalen jährlichen Zeitabwicklung von drei Nanosekunden (0,000 000 003 Sekunden).

Gemäss Hans-Ulrich Dörig verhelfen die vier T – Technologie, Talente, Toleranz und Taler – der Schweiz vom «Heidiland zum Hightech-Land» (NZZ, 11./12. Juni 2005, S. 29). Und die Schlussfolgerungen des IMD International Institute for Management Development, Lausanne, in einem Artikel zum Einfluss der Steuern auf die Wettbewerbsfähigkeit eines Landes: «Die wirklichen Motoren der Wettbewerbsfähigkeit sind Wissenschaft, Technologie, Unternehmertum, Finanzen, Logistik und Bildung» (IMD, Competitiveness Yearbook 2005). Solche Artikel geben den Unternehmen nützliche Hinweise zur Strategieentwicklung. Abstrakte Feststellungen wie, die Arbeitsproduktivität sei zu verbessern oder die komparativen Vorteile der Schweizer Wirtschaft in Wachstum zu verwandeln, helfen den

Die Firmen Europas mit den grössten Börsenwerten

Top Ten Europa 1985

- 1 Royal Dutch Shell NL
- 2 Daimler Benz D
- 3 Siemens D
- 4 Allianz D
- 5 Deutsche Bank D
- 6 Schweizerische Bankgesellschaft CH
- 7 Assicurazioni Generali I
- 8 Bayer D
- 9 BASF D
- 10 Hoechst D

Top Ten Europa 2005

- 1 Total F
- 2 Novartis CH
- 3 Nestlé CH
- 4 Roche CH
- 5 UBS CH
- 6 Sanofi-Aventis F
- 7 BSCH-BCO Santander E
- 8 Telefónica E
- 9 Nokia SF
- 10 ENI I

Unternehmen nicht weiter. Konkrete Anstösse finden sich in den zahlreichen Publikationen kaum.

Megatrends für Unternehmen

Die folgende Liste zeigt Megatrends, vorwiegend in den hoch industrialisierten Staaten, die einen direkten Einfluss auf das einzelne Unternehmen haben. Sie sind eine Grundlage für die strategische Arbeit.

Gesellschaft/Bevölkerung

- Immer mehr Megalopolen: Städte wachsen zu Stadtbändern zusammen. «Boswash» ist die Megalopolis, die sich über 750 Kilometer von Boston über New York, Philadelphia, Baltimore bis Washington, D.C. erstreckt. Dort leben mit 40 Millionen Menschen 20 Prozent der US-Bevölkerung auf nur 3 Prozent der Staatsfläche. Das Gebiet ist durch eine Häufung von Grossstädten, Industrie- und Gewerbestandorten und Verkehrsanlagen sowie durch intensive gesellschaftliche und wirtschaftliche Verflechtungen gekennzeichnet. Eine Megalopolis findet sich zwischen Kobe und Tokio in Japan, eine weitere im Rheingebiet an der deutsch-niederländischen Grenze.
- Verarmung in Städten, schlechte Wasserqualität, Strommangel, unzureichende Abfallbeseitigung.
- In wohlhabenden Ländern alternde Bevölkerung und Individualisierung.
- Zunehmendes Verständnis für die grossen globalen Probleme.
- Politik verändert sich: Neben den herkömmlichen Parteien spielen nicht staatliche Organisationen (NGO) eine zunehmend wichtige Rolle.
- Trend nach mehr weltweit gültigen Normen, Abmachungen, Sanktionen.
- Issues Management: Einzelfragen können grosse Wichtigkeit erlangen; wenige Leute oder Vorfälle können eine grosse Medienreaktion auslösen.
- Prioritäten und Haltungen ändern sich.
- Spiritualität ist zunehmend wichtig.

Wirtschaft

- Steigender Anteil an Dienstleistungen in allen Wirtschaftssektoren: Land-

wirtschaft, Industrie, Dienstleistungen. Das heisst: immer weniger Arbeitskräfte in der Produktion.

- Frauen erobern Terrain in Beruf und sozialer Stellung.
- Mehr ältere Führungskräfte – Erfahrung zählt wieder.

Unternehmen

- Ansiedlung der Unternehmenstätigkeiten
 - Marketing und Verkauf: Marketing regional, grosse Kundennähe.
 - Forschung und Entwicklung wird angesiedelt, wo die gesuchten Fähigkeiten sind. Fähigkeiten ziehen auch Kapitalanleger an.
 - Produktion dort, wo Arbeitskräfte billig sind.

Entscheidungsfindung

- Immer mehr Informationen fliessen in Entscheidungen ein.
- Elektronische Transaktionen ersetzen herkömmliche (Finanztransaktionen, Handel von Waren und Kapital).
- Schnellere Reaktionszeiten.
- Vorbereitung für das Unerwartete.

Unternehmenskultur/-organisation

- Flachere Strukturen.
- Führung findet überall im Unternehmen statt.
- Werte und Sinngebung sind wichtig.
- Mehr Teams und Partner.
- Empfindlichkeit in Bezug auf Kultur nimmt zu – auch ausserhalb.
- Jeder will geachtet und geschätzt werden. 

Literatur

Ist in der anbrechenden Wissensgesellschaft des 21. Jahrhunderts wirklich alles anders? Was erwartet uns? Wir streben danach, Zeit zu gewinnen und verlieren dabei unsere Ziele aus den Augen. Wandel bleibt unsere zentrale Herausforderung, und die Kunst der «Strategieumsetzung» wird immer wichtiger. Robert Schiller verbindet die Erkenntnisse der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften mit den Erfordernissen moderner Unternehmensführung. Gestandene Führungskräfte und auch Leader von morgen erhalten kurz und bündig, was ihrer Sache dient: praktische Hilfestellung zur Strategieumsetzung. Ob in Unternehmen oder in nicht auf Profit ausgerichteten Organisationen, bei Neugründungen, Management-Buy-outs oder Firmenzusammenlegungen: Der Weg zum Erfolg führt über Weiterentwicklung, neue Sichtweisen, mehr Ruhe und Kreativität.



Robert Schiller

«Unternehmenserfolg in der Wissensgesellschaft»
Orell Füssli Verlag
214 Seiten, gebunden
ISBN 978-3-280-05232-7
CHF 49.–

Porträt

Dr. phil. Robert Schiller studierte Betriebswirtschaft an der Universität St. Gallen HSG und war mehr als 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. Schwerpunkt bildet das Strategic Alignment, die Umsetzung von Unternehmensstrategien. Seine Dienstleistung «Time to Success» verkürzt die dazu benötigte Zeit. Robert Schiller ist zudem als Mentor sowie Dozent für Führungslehre an der ETH Zürich und am Schweizerischen Public Relations Institut (SPRI) tätig. Er promovierte berufs begleitend zum Thema «Persönliches Führungsvermögen im Spannungsfeld von Erkenntnis und Alltagspraxis».

Kontakt

Dr. Robert Schiller

Unternehmer, Consultant, ETH-Dozent



Schiller Consulting
Seestrasse 78, 8703 Erlenbach
Tel. 044 914 74 84
info@schillerconsulting.ch
www.schillerconsulting.ch