

Wissen und Werte: Fundamente der Zukunftstauglichkeit

Mitarbeiter sind unser wertvollstes Kapital – diesen Satz konnte man in den vergangenen Jahrzehnten fast bis zum Überdruß vernehmen. Doch das Bewusstsein ist nur selten ausgeprägt und die Wertschätzung fehlt häufig. Werte liegen oft nicht zum Greifen nahe, sondern wirken eher intuitiv. Werte haben zwar schon immer unser Verhalten bestimmt, doch unterliegen sie immer auch aktuellen Trends und werden von grundlegenden und durchgreifenden Innovationen beeinflusst. Worauf werden wir uns in Zukunft stützen? Was wird unseren Alltag bestimmen?

Andreas Lukas



Je stärker elektronische Systeme alle Bereiche durchdringen, desto bedeutender werden am Menschen orientierte Management- und Führungsmodelle – gerade in den Bereichen, in denen die Beziehung zum Kunden entscheidend ist. Die effektive Nutzung des im Unternehmen vorhandenen Wissens kann nicht länger nur als Wettbewerbsvorteil betrachtet werden. Ein konsequentes Wissens- und Kompetenzenmanagement wird vielmehr eine der wichtigsten Voraussetzungen für den Unternehmenserfolg. Die Notwendigkeit, zum Beispiel neue Produkte oder Angebote in immer kürzerer Zeit zu entwickeln, zwingt Unternehmen daher zu einer strategischen Neuausrichtung der gesamten Wissensnutzung.

Die Erwartungen an die jeweiligen Leistungen nehmen also nicht nur zu, sondern sie werden in Zukunft auch ganz anders geartet sein. Zu sehr waren und sind viele im reinen Kosten- und Controllingdenken verhaftet und vernachlässigen dadurch die vorhandenen Potenziale im Unter-

nehmen. Dabei hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass sich schnelle Kostensenkungen als kurzfristige Maßnahme zur Ergebnisverbesserung nur einmal durchführen lassen. Als Strategie für künftige Marktherausforderungen können sie nicht beliebig wiederholt werden. Und die Auswirkungen sind in vielen Fällen nicht gerade zukunftsweisend. Unternehmen müssen Strukturen entwickeln, die sie in die Lage versetzen, das Wissen und die Kreativität ständig zu erneuern, zu erweitern und so die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten oder Marktanteile zu gewinnen.

Wissen als Anlagevermögen

In Zukunft wird der entscheidende Prozess, den wir dabei beherrschen müssen, der Prozess des

.....
Andreas Lukas ist Geschäftsführer der CO.IN. MEDIEN Verlagsgesellschaft mbH.

Zusammenwirkens von Menschen sein. Dieser Prozess gibt im Dienstleistungs- und Informationszeitalter den Ausschlag. Denn die Hauptherausforderung besteht nur zu einem geringen Teil darin, das vorhandene Wissen zu »managen«. Dies ist schon heute unabdingbar. In Zukunft wird die Fähigkeit, ständig neues Wissen im Unternehmen zu generieren und effektiv zu nutzen, über die Marktposition entscheiden. Denn wer im härteren Wettbewerb bestehen will, muss kreativer und besser sein als die anderen. Er muss das Potenzial in den Köpfen seiner Mitarbeiter nutzen und fördern können.

Schon im Jahr 1966 sagte der legendäre Chef von VW, Heinrich Nordhoff: »Den Wert eines Unternehmens machen nicht die Gebäude, nicht die Maschinen und auch nicht seine Bankkonten aus. Wertvoll an einem Unternehmen sind die Menschen, die dafür arbeiten und der Geist, in dem sie es tun.«

In den üblichen Wirtschaftlichkeitsrechnungen fehlt in der Regel als entscheidender Faktor das wertsteigernde Potenzial der Mitarbeiter. In der Gewinn- und Verlustrechnung tauchen bisher als Anlagevermögen nur Gebäude, Maschinen und Boden auf. Das mobile Vermögen in Form von Wissen bei Mitarbeitern finden wir nur auf der Kostenseite. Und Kosten werden ständig reduziert. Heißt dies in Zukunft aber nicht auch Reduzierung des Vermögens?

Kompetentes Wissensmanagement ist die wichtigste Managementaufgabe der Zukunft. Wissen muss in interessante und nutzbringende Produkte übersetzt werden. Dafür sind andere Führungsstrukturen nötig, als sie heute meistens vorherrschen. Management der Zukunft wird das Management von Kommunikation und Information, Management von Kompetenzen und Wissen sein.

Zwei Arten von Wissen

Die Wissensexplosion krempelt überkommene Formen, wie ein Unternehmen zu organisieren ist, vollständig um. Nur gut informierte Mitarbeiter erzielen auch gute Arbeitsergebnisse. Der Wert eines Unternehmens besteht immer auch aus dem Wissenskapital in den Köpfen der Menschen. Zu einem Schlüsselfaktor für Unternehmen wird deshalb die Fähigkeit, vorhandenes Wissen in Problemlösungen umzusetzen und so intelligente und innovative Produkte anbieten zu können. Und der Nutzen von Wissen entsteht nicht durch Besitz, sondern nur durch Anwendung. Dazu sind aber Voraussetzungen notwendig, wie offene Kommunikation, Kooperation, Entscheidungsspielräume, Vertrauen und Engagement.

Dabei gilt es, zwei Arten von Wissen zu unterscheiden: Das explizite Wissen, das meist in der Sprache ausgedrückt werden kann und damit noch relativ einfach zu vermitteln ist. Und das latente, nicht wahrnehmbare Wissen, das in

den Köpfen der Mitarbeiter gespeichert ist und deshalb nur schwer zu greifen ist. In ihm sind die Erfahrung und das Know-how gesammelt, in ihm schlummert das eigentliche Potenzial eines Unternehmens. Und dies gewinnt angesichts der demografischen Entwicklung zusätzlich an Bedeutung, da die Erfahrung mit den Jahren im Unternehmen wächst und in der Wissensbilanz das latente Wissen eine dominante Position hat.

Es wird in Zukunft deshalb nicht mehr so sehr um Polarisation, sondern um Integration und Herstellung von Gemeinsamkeiten auf partnerschaftlicher Basis gehen. Modernes oder besser zukunftsorientiertes Management heißt also optimale Gestaltung und Steuerung von Kommunikationsnetzen verbunden mit der Schaffung von Vertrauen und Motivation. Dies bedeutet auch, mit der vielfach vorherrschenden Misstrauenskultur konsequenter aufzuräumen und so das latente Wissen im Unternehmen zu sichern. Es geht auch um eine andere Werteorientierung.

Veraltete Rezepte

Immer noch orientieren sich viele der Führungs- und Verhaltensstrukturen an der überkommenen Industriekultur. Immer noch versuchen zu viele die Probleme und Fragen des 21. Jahrhunderts mit den Methoden und Rezepten des vorherigen Jahrhunderts zu lösen. Die Veränderungen im globalen Umfeld unserer Unternehmen verlangen in erster Linie von den Führungsverantwortlichen – aber auch von den Mitarbeitern – ein neues Denken und Handeln, das umfassender, ganzheitlicher, toleranter, offener, kreativer und flexibler agiert als bisher.

So bringt eine Analyse der Unternehmenskultur Defizite in folgenden Bereichen zutage: Kommunikation, Feingefühl bei der Mitarbeiterführung, offener Informationsaustausch, Kritikfähigkeit, Zusammenarbeit, Bürokratie, Unterstützung durch Vorgesetzte, Bereitschaft zu Veränderung und Lernen. Schaut man sich diese Defizite genauer an, so haben sie fast ausschließlich mit unzureichender Verständigung und Kommunikation, also mangelnder Pflege des Human Resource Value zu tun.

Zu viel Kreativität liegt brach

Angesichts der aktuellen Wirtschaftskrise setzt sich aber langsam die Erkenntnis durch, dass das vielfach brachliegende Kreativitätspotenzial der Mitarbeiter dringend gebraucht wird, um effektiver und erfolgreicher arbeiten und um langfristig als Unternehmen überleben zu können. Mitarbeiterorientierte Führungsstrategien spornen schließlich die Beteiligten zu Höchstleistungen an. Eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur ist deshalb nicht als humane oder soziale Forderung oder gar Gefühlsduselei abzutun, sondern sie ist auch ökonomisch durchaus vernünftig und

erstrebenswert. Denn um sich als Unternehmer im Unternehmen verhalten zu können, brauchen Mitarbeiter echte Freiräume für eigenverantwortliches Handeln.

Führen bedeutet aber auch, anderen helfen, erfolgreich zu sein. Jede Führungskraft steht damit in der Verantwortung für die ihr unterstellten Mitarbeiter. Hier muss sich die Erkenntnis durchsetzen, dass diese Aufgabe immanenter Bestandteil jeglicher Führung und jeder Personalentwicklung ist. Sie kann nicht wegdelegiert werden. Künftig werden Führungskräfte deshalb weniger als Vorgesetzte, sondern vielmehr als Berater und Partner gefragt sein. So arbeiten viele bereits mit Hochdruck an mitarbeiterorientierten Führungskonzepten. Sie tun dies nicht etwa, weil sie plötzlich bessere Menschen geworden sind, sondern aus der Erkenntnis heraus, dass sie nur so das Kreativitätspotenzial im Unternehmen voll zur Wirkung bringen können. Und dieses Kreativitätspotenzial wird mehr als je zuvor zum entscheidenden Baustein für den Erfolg, zum entscheidenden Erfolgsfaktor im Wettbewerb.

Bereits vor einigen Jahren wurde vom »War of Talent« gesprochen. Dieser wird angesichts der demographischen Entwicklung aber erst richtig ausbrechen, wenn nicht mehr genügend Absolventen die aus dem Unternehmen Ausscheidenden ersetzen können. Und dies bedeutet, dass die Freiheit für den einzelnen Mitarbeiter so groß sein muss, wie es die Dynamik des Marktes erfordert. Da ist kein Platz mehr für Kompetenzgerangel, Machtspiele oder mangelnde Flexibilität in starren Hierarchien. Kompetenz- und Wissensträger, High Potentials nehmen ihren eigenen Marktwert selbst in die Hand und sind sich ihres Wertes durchaus bewusst. Sie kommunizieren diese auch offener und orientieren sich bei ihren Entscheidungen stärker an ihrem Wertesystem.

Qualifikationen mit Zukunft

In Zukunft wird es also sehr viel stärker darauf ankommen, ob das Management in der Lage sein wird, eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur als Basis eines vitalen Unternehmens in das ökonomische Kalkül einzubeziehen und voranzutreiben. Das ist sicherlich keine leichte Managementaufgabe. Und viele Führungskräfte sind darauf nicht vorbereitet oder dazu ausgebildet worden. Verständlich also, wenn die meisten sich lieber mit technischen Details oder Zahlenkolonnen beschäftigen als den gestiegenen Bedarf an persönlicher Kommunikation wahrzunehmen? Nur: die Situation kann so nicht bleiben. Denn die persönliche Kommunikation wird immer mehr zum eigentlichen Führungsinstrument, das den Erfolg von Unternehmen letztlich sichert.

Es wäre geradezu fatal, wenn angesichts des härter werdenden Wettbewerbs die Chancen, die eine persönliche Beachtung und Beteiligung der Mitarbeiter an den Entscheidungsprozessen

bieten, nicht wahrgenommen würden. Erwähnt werden muss an dieser Stelle auch, dass die erforderliche mentale Umrüstzeit oder das notwendige mentale Reengineering weit mehr Zeit und persönlichen Einsatz braucht, als so mancher sich zugestehen will.

Gary Hamel und C.K. Prahalad brachten es bereits vor Jahren auf den Punkt: »Auch wenn die Personalabteilung stolz verlauten lässt, dass Menschen unser wichtigstes Kapital sind, gibt es nur selten Mechanismen für die Zuteilung von Humankapital, die auch nur annähernd so ausgeklügelt und gründlich sind wie jene der Kapitalzuteilung.« Meistens besitzt der Finanzchef einen höheren Status und mehr unmittelbaren Einfluss als der Personalchef. Sollte es in Zukunft aber nicht genau umgekehrt sein?

Auf die Einstellung kommt es an

Werte haben dabei für jeden Einzelnen eine existentielle Bedeutung. Sie sind allgegenwärtig und bilden ein wichtiges Fundament für alle Lebens-, Berufs- und Konsumententscheidungen. Dabei unterliegen sie einem stetigen Wandel durch Trends und gesellschaftliche Veränderungen. Werte haben nach wie vor eine hohe Orientierungsfunktion, die sich in angewandten und gelebten Normen ausdrückt.

Gegenwärtig haben wir es mit dem Phänomen zu tun, dass sich viele scheinbar total gegensätzliche Dinge und Entwicklungen gleichzeitig vollziehen. Wertvorstellungen werden relativiert. Andere Verhaltensweisen breiten sich aus. Mit der damit einhergehenden Verunsicherung können wir nur schlecht umgehen. Wir sind es gewohnt, uns an feststehenden Parametern zu orientieren. Wir streben nach Klarheit und Regeln und brauchen diese. Aber die gegenwärtigen Treiber des Wandels, ob kulturell, gesellschaftlich oder wirtschaftlich, führen nicht zu dieser klaren Orientierung und verunsichern deshalb eher.

Dies lässt sich auch anhand der gesellschaftlichen Entwicklung verdeutlichen. Durch die verbreitete Individualisierung schwindet der Zusammenhalt. Die Polarisierung aufgrund großer Einkommens- und Know-how-Unterschiede entwickelt sich weiter. Die neuen, alle Lebensbereiche erfassenden Informationstechnologien, fördern diese Entwicklung. Die sich abzeichnende Wissensgesellschaft lässt die gewohnten Grenzen zwischen »Work and Life« verschwimmen. Die demographische Entwicklung weicht auch die bisher gültigen Kategorien für das Arbeitsleben auf und wir sind auf der Suche nach neuen Schemata. So wird es in den kommenden Jahren zum Beispiel kein Einzelfall mehr sein, wenn 70jährige ein neues Unternehmen gründen und in neuen Märkten zum Erfolg führen, indem sie ihre Erfahrung mit dem innovativen Elan der Jüngeren verknüpfen. Die Grenzen verschwimmen in solchen Fällen nicht nur, sie lösen sich in vielen Bereichen

auf. Neue Netzwerke und neue Wissensquellen entstehen.

Neue Gemeinsamkeiten

Die allen zur Verfügung stehende Multioptionalität, die »zum Entscheidungszwang und damit zur zunehmenden Belastung wird, fördert gleichzeitig die Sehnsucht nach Struktur und Orientierung«. So formulierte es Dr. Kerstin Ullrich von der *Gesellschaft für innovative Marktforschung* auf dem *Trendforum 2008* in München. In die gleiche Richtung geht die fortschreitende Medialisierung und Digitalisierung der Gesellschaft, bei der die Medien als ständige Begleiter die Kommunikation und ihre Formen komplett verschieben. Die Digital Natives – also jene Generation, die mit digitalen Medien aufgewachsen ist –, aber auch die medienfitten Senioren, geben schon jetzt das beste Beispiel.

Und wieder verschieben sich gewohnte Muster und es zeichnet sich eine Allianz der Jungen und der jungen Alten ab. Gesellschaftlich gesehen bietet sich die Chance für neue Gemeinsamkeiten. Es entsteht eine neue Vernetzung, die jenseits des aktiven Berufslebens stattfindet. Beispiel dafür könnte eine neue Verbindung von Nachhaltigkeit und sozialer Verantwortung sein. Die Jungen werden dabei verstärkt die Nachhaltigkeit des Wirtschaftens einfordern. Unterstützt durch die Kompetenz der Erfahrung der Älteren erhält die soziale Verantwortung einen neuen Stellenwert. Ziel dieser generationenübergreifenden Allianz kann ein sozialer Mehrwert sein, von dem alle profitieren, auch jene, die im aktiven Berufsleben eingebunden sind.

Diese erleben im Arbeitsalltag immer mehr, dass kreatives Arbeiten andere Fähigkeiten, anderes Wissen und Tugenden erfordert. Erlernte Fähigkeiten veralten immer schneller und deshalb wird die richtige Einstellung immer wichtiger. Damit entsteht ein weiteres verbindendes Element, weil sich die persönliche Einstellung unabhängig vom Alter generationenübergreifend entwickeln kann. So wird die Arbeit eine Umwertung erfahren, wie es Jeanette Huber vom *Zukunftsinstitut* beim *4. Health on Top* Gesundheitskongress im März 2009 auf dem Petersberg formulierte. »Sie wird zur Suche nach Anregung und Gemeinschaft.« Dabei wird auch die Wertschätzung und das Erkennen von Qualität eine herausragende Rolle spielen. »Wichtig«, so Huber, »werden eine Netzwerктаuglichkeit und eine Treibsandtauglichkeit, denn es kommt mehr und mehr darauf an, auf unsicherem Grund laufen zu können.« Arbeit wird so gesehen zur Suche nach dem Unterschied, der sich in einem neuen Produkt, einer neuen Dienstleistung, einem neuen Geschäftsmodell oder einem neuen Markt manifestieren kann. Echte Wertschöpfung oder ein sozialer Mehrwert entstehen dabei durch Innovation und Kreativität der beteiligten Menschen im Unternehmen.

Mehr kollektive Intelligenz

»Unternehmen sollten wir in Zukunft wie ein soziales Gehirn betrachten«, forderte Prof. Dr. Peter Kruse, Gründer von *nextpractice*, auf der *2. Arena für Nachhaltigkeit* im März 2009 in Zeulenroda. Dabei können wir nach Kruse die Erkenntnisse der Hirnforschung auf soziale Kooperationsprozesse übertragen. Ziel ist es, die kollektive Intelligenz, die früher in der Horde oder im Stamm verfügbar war, in Zukunft im Netzwerk zu etablieren und dadurch, so Kruse, das Wir auf ganz andere Art neu zu entdecken. Im Stamm und in der Horde waren alle eingebunden und hatten ihre spezifische Aufgabe. So entstand kollektive Intelligenz.

Auch heute stellen wir fest, dass wir nachhaltigen Erfolg nur mit intelligenter Vernetzung erreichen können. Versuchen wir die Konsequenzen auf die Arbeitswelt oder die Unternehmen zu erfassen, so wird klar: ethisches Verhalten, soziale Verantwortung und Sinnstiftung werden an Attraktivität gewinnen. Es wird immer mehr um sinnvolle und sinnstiftende Innovationen gehen. Neue Werte werden das Verhalten bestimmen.

Und die nächste Stufe im Kondratieff-Zyklus wird nach Kruse durch Werte, Nachhaltigkeit und Sinnstiftung geprägt. Dort werden diejenigen Unternehmen erfolgreich sein, die solche Entwicklungen ernst nehmen und in die strategische Ausrichtung aufnehmen. Eine Grunderkenntnis wird dadurch wieder evident, die sich auch in dem großen ehrenamtlichen Engagement von Millionen zeigt: Menschen sind letztlich mit Geld weniger zu bewegen als mit Sinn! So werden immer mehr Menschen bei dem, was sie tun immer intensiver nach dem überdauernden Wert fragen. Daraus ergeben sich ganz neue Chancen, die sich bereits heute in vielen Bereichen zeigen, sei es die Neuorientierung hin zu radikaler Ressourcenproduktivität in allen Bereichen, sei es die Neuorientierung in der Personalentwicklung, bei der zum Beispiel auch Gesundheitsmanagement zum festen Bestandteil wird, oder sei es das Bestreben, dass Wachstum mit dem Wohlergehen der Menschheit und unseres gesamten Lebensraumes, also mit den Werten in Einklang stehen muss. ■