

Management-Herausforderungen in einer vernetzten Welt

Erwin Staudt

Vorsitzender der Geschäftsführung,
IBM Deutschland GmbH
staudt@de.ibm.com

Management im „e-business“-Zeitalter

Die Anforderungen an das Management im Unternehmen sind mit dem Anbruch des Informationszeitalters enorm gestiegen. Im Zeitalter eines global beschleunigten Wettbewerbs, in dem Informationen in Echtzeit durch den Äther fließen, müssen Führungskräfte täglich bis zu 200 Entscheidungen treffen. Dass viele Manager ihren Führungsaufgaben nicht effektiv nachkommen und das Produktivitätspotenzial ihrer Mitarbeiter brach liegen lassen, verdeutlichen die Zahlen einer Gallup Umfrage. Demzufolge verspüren 84% der Arbeitnehmer in Deutschland keine echte Verpflichtung ihrer Arbeit gegenüber. Eine Tatsache, die sich auf einen immensen gesamtwirtschaftlichen Schaden von jährlich rund 224 Milliarden € belaufen soll und die - nach Meinung der Befragten - auf schlechtes Management zurückzuführen ist.

Manager, die sich im Informationszeitalter bewähren wollen, sind solche, die die beschleunigte Wissensgesellschaft zum einen als Herausforderung und zum anderen als Chance sehen. Sie versuchen nicht, dem Phänomen des permanenten Wandels entgegenzusteuern; sie etablieren ihn stattdessen fest in den Arbeitsweisen ihrer Organisation. Das gilt für den Umgang mit Mitarbeitern und der Belegschaft untereinander, sowie mit Kunden, Lieferanten und Partnern gleichermaßen. Der erfolgreiche Manager macht sich die neuen Technologien für die Etablierung des Wandels im Unternehmen zugunsten einer höheren Produktivität zunutze. Dass dies teilweise schon geschieht, steht außer Frage. Ohne Zweifel sind technologisch-unterstütztes Human Resource und Customer Relationship Management nicht erst seit heute in aller Munde, gibt es seit längerem schon Programme, die die Sozialkompetenz von Mitarbeitern fördern, Wissen managen und Kundenwünsche datenbankgerecht erfassen sollen. Jedoch ist eine planwirtschaftliche oder mechanistisch durchgeführte Umsetzung dessen, so wie sie momentan größtenteils praktiziert wird, längst nicht ausreichend. Wenn beispielsweise das interaktive Medium Intranet im Unternehmen zum digitalen Verlautbarungsorgan mit angehängtem Datenfriedhof degradiert wird, ist das Ziel klar verfehlt.

Das Geheimnis des Erfolgs und längerfristigen Wettbewerbsvorteils liegt vielmehr dort begründet, wo Informationstechnologie tatsächlich im Sinne eines ganzheitlichen Konzepts eingesetzt wird, das konsequent ein Mitgestalten der Prozesse vonseiten aller Beteiligten vorsieht. Nur so lässt sich eine Unternehmenskultur schaffen, in der Korrekturen als flexible Antworten auf den permanenten Wandel begriffen werden. Und nur so werden die Vorzüge des demokratischen Mediums Internet und der zunehmenden Vernetzung nutzbar.

Der technologische Wandel

Mit Hilfe der Informationstechnologie und den neuen Medien werden Informationen und Wissen weltweit generiert und verbreitet. Sie vernetzen Menschen, Märkte und Organisationen in einem Maße, wie es vor kaum mehr als einem Jahrzehnt noch unvorstellbar war. Allein die Menge der speicherbaren und verarbeiteten Daten hatte 1945 mit der Erfindung des ersten Elektronenrechners, ENIAC, eine neue Größendimension erreicht: Wissenschaftlichen Schätzungen zufolge konnte mit seiner Inbetriebnahme rund ein Hundertfaches an Informationen erzeugt und gespeichert werden als in der gesamten Kulturgeschichte der Menschheit zuvor. Inzwischen verdoppelt sich die Anzahl der weltweit verfügbaren Informationen, so will es der amerikanische Zukunftsforscher Graham Molitor ausgerechnet haben, im Abstand von nur zwei Jahren. Basis und Katalysator für diese Informations- und Wissensexplosion sind die Informationstechnologien und das Internet. Sie durchdringen alle Bereiche des Lebens – und zwar als Querschnittstechnologien, die für die Informationsgesellschaft eine ähnliche Bedeutung haben wie sie die Verfügbarkeit von elektrischem Strom für die Ausbreitung der Industriegesellschaft hatte.

Die Entwicklung der Informationstechnologie setzt sich mit rasanter Geschwindigkeit fort. Mikroprozessoren werden stetig kleiner, leistungsfähiger und billiger. Das 1965 von Gordon Moore formulierte Mooresche Gesetz ist immer noch gültig. Die Rechenkapazität von Rechnern verdoppelt sich alle 18 Monate. Im gleichen Zeitraum vervierfacht sich die Kapazität von Speicherchips. Ein Halbleiterchip von der Größe eines Euro kann heute acht Mio. DIN-A 4 Seiten – das ergäbe aufgestapelt einen 400 m hohen Papierturm – speichern. Vor 18 Jahren reichte die Speicherkapazität eines Chips gerade für vier Seiten Text aus. Und ein Ende der Gültigkeit der Mooreschen Gesetzes ist nach der Ansicht seines Urhebers vor dem Jahr 2020 keinesfalls absehbar. Mit dem Heranreifen des Quanten Computings und der Nanotechnologie scheint gar die grenzenlose Leistungssteigerung in Aussicht gestellt.

Das Internet – dies zumindest scheint absehbar – stellt in der Form, wie wir es heute kennen, nur einen Prototyp dar. Computerspezialisten sprechen längst vom Next Generation Internet, bei dem allorts vorhandene Hochgeschwindigkeitsverbindungen dafür sorgen, dass Millionen von Menschen über Dutzende von web-fähigen Endgeräten miteinander in Verbindung treten. Das allgegenwärtige („ubiquitous“) Computing be-zeichnet Szenarien, bei denen der Kühlschrank dem automatischen

Liefersystem diktiert, beim elektronisch angebundenen Händler Milch nachzukaufen. Mobile End-geräte werden sich unter Ausnutzung der möglichen Bandbreitenkapazitäten in leistungsstarke, multifunktionale Rechner verwandeln, mit denen ihre Benutzer von der Terminorganisation über das EMailen, Fernsehen, und Fotografieren bis zum Telefonieren alles abwickeln können, was sie täglich an Informationen beschäftigt.

Rechner an sich werden wesentlich komfortabler zu handhaben sein. Autonome Computer, die ihre Schwachstellen ähnlich wie das vegetative Nervensystem selbst analysieren und reparieren, werden dann nicht mehr zu den Messeneuheiten zählen, sondern zum status quo gehören. Das „Grid Computing“ wird sich heraus aus der Forschungsecke hinein in kommerzielle Gefilde trauen. Die durch das „Grid“ ermöglichte virtuelle Zusammenlegung von Rechnern, Kapazitäten und Anwendungen, die es beispielsweise geografisch getrennten Labors ermöglicht, gemeinsam an drängenden Menschheitsfragen wie der Erforschung von Alzheimer oder der Entschlüsselung des Proteoms zu forschen, wird die Basis dafür bieten, dass beim „e-business on demand“-Modell Kunden ihre IT-Leistungen spontan über das Netz beziehen und ähnlich wie Strom oder Wasser nach Verbrauch abrechnen können.

Der Kreativität im Bezug auf die Anwendungs- und Entwicklungsmöglichkeiten der Informationstechnologie sind keine Grenzen gesetzt. Die Internet-Revolution, die viele beim Zerplatzen der Dotcom-Seifenblase voreilig für tot erklärt hatten, steht erst am Anfang.

Neue Kooperations- und Mitwirkungsmöglichkeiten

Die neuen Kooperationsfelder des Internet beschränken sich längst nicht mehr wie zu den Anfängen auf den „Business-to-Business-Bereich“. Auch in Bereichen wie „Business-to-Consumer“, „Business-to-Employee“, „Employee-to-Employee“ oder „Government-to-Citizen“ kommen die Möglichkeiten der Vernetzung zum Tragen. Der beste „Return on Investment“ wird erreicht, wenn das Internet als Kommunikationsmedium intelligent in solchen Bereichen eingesetzt wird, in denen ein Informations- und Wissensaustausch nicht nur sinnvoll erscheint, sondern sich auch gewinnbringend auswirkt. Letztendlich können das alle Bereiche eines Unternehmens sein. Schließlich ermöglicht das digitale Netz, das in seiner Struktur dezentral angelegt ist, eine reibungslosere Steuerung von Prozessen zwischen Lieferanten, Produzenten und Abnehmern; eine engere Kooperation zwischen Forschung und Entwicklung; den Transfer von Geldern zwischen Investoren und den Finanzmärkten und stellt einen direkten Draht zwischen der Industrie, Bürgern und staatlichen Institutionen wie Finanzbehörden, Verbänden, Patent- oder Einwohnermeldeämtern her.

Essentiell ist dabei eine Eigenschaft, die insbesondere das Internet als Netzwerktechnologie auszeichnet: „Interaktivität“. Bei der Nutzung des Internets als Kommunikations- und Transformationsmedium im Unternehmen muss gewährleistet sein, dass sich alle Parteien gleichermaßen einbringen können. Das Internet als Infor-

mationsangebot des Managements an die Mitarbeiter beispielsweise versagt, wenn die Mitarbeiter keinerlei Möglichkeiten haben, die Inhalte im Netz mitzubestimmen oder sich selbst als Akteure zu beteiligen. So gaben die unmotivierten Arbeitnehmer aus der zuvor erwähnten Gallup Umfrage an, dass sie glauben, dass ihre Meinungen und Ansichten in ihrer Firma kaum Gewicht haben. Mitarbeiter, die sich gehört und ernst genommen fühlen, haben natürlich einen viel größeren Anreiz, sich im Unternehmen zu engagieren. Und das Internet als Medium ermöglicht ihnen ganz neue Formen der Beteiligung. Nicht umsonst ist es von Natur aus demokratisch und soll auch so genutzt werden. Für die Manager sollte deshalb bei der Nutzung des Internets zur Produktivitätssteigerung die Erkenntnis im Vordergrund stehen: Transparenz durch Information ist sicherlich eine wichtige Komponente, Mitwirkung durch wechselseitige Kommunikation jedoch der notwendige Schritt hin zur Entstehung einer „lernenden“ Organisation.

Die Wissensarbeit im Team

In Managementkreisen hat Wissen sich inzwischen zum ernstzunehmenden strategischen Faktor gemausert mit maßgeblichem Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg oder Misserfolg von Organisationen. Wie viel effektiver ist es für einen Unternehmer, die Experten rund um bestimmte Themen per Wissensmanagement in einen stetigen Austausch zu involvieren, anstatt Wissenssilos aus den Köpfen einzelner Mitarbeiter zu züchten. Das hat IBM beispielsweise während der frühen 90er Jahre erkennen müssen. Paul Horn, brachte als neuer Direktor im Entwicklungsbereich damals frischen Wind in die elfenbeinernen Forschungstürme, indem er veranlasste, dass IBM Forscher von da an Produkte von der Erfindung der Technologie über die Produktentwicklung bis zur Fertigstellung und Lieferung an den Kunden begleiteten. Heute haben so gut wie alle IBM Produkte, die in den Labors erfunden werden, ihren Ursprung im direkten Dialog mit dem Kunden.

Doch nach wie vor haben viele Firmen die Bedeutung des intellektuellen Kapitals für ihr Geschäft noch nicht ausreichend erkannt. Leif Edvinsson, erster Director of „Intellectual Capital“ beim schwedischen Finanzdienstleister Scandia erinnert in seinen Vorträgen Manager gerne daran, dass börsennotierte Firmen ab 2005 ihre Bilanzen nach den „International Accounting Standards“ vorlegen müssen, was bedeutet, dass sie dann auch immaterielle Vermögenswerte – mit anderen Worten die Ideen in den Köpfen der Mitarbeiter – offenlegen müssen. In den USA werden inzwischen 1.000 Milliarden US-Dollar in diese Art nicht greifbarer Werte – „Intellectual Capital“ – investiert. Dass wir hierzulande beispielsweise den Bereich der beruflichen Weiterbildung sträflich vernachlässigen, wird deutlich, wenn man sich den Anteil der Arbeitnehmer an beruflichen Fortbildungsmaßnahmen ansieht. Gerade mal 30% der 25- bis 64-jährigen nehmen an Weiterbildungsangeboten teil. Damit liegen wir lediglich im OECD-Durchschnitt. In Australien, Dänemark, Norwegen und Großbritannien liegt dieser Wert deutlich höher.

Manager, die Wert legen auf die Pflege des „Intellectual Captals“ in ihrer Firma und die Veränderungskompetenz von ihren Mitarbeitern erwarten, müssen in der Lage sein,

Denken außerhalb vorgegebener Strukturen und eine größere Autonomie des Arbeitnehmers zulassen. Das bedeutet natürlich eine Zunahme der individuellen Gestaltungsfreiheit und Verantwortung des Einzelnen auf Kosten eines in der Vergangenheit kultivierten Herrschaftsanspruchs des Managements. Der Chef wird sich demzufolge in einer ganz neuen Rolle gefallen müssen: Er wird zum „primus inter pares“, der im Arbeitsalltag zunächst ganz ähnliche Herausforderungen meistern muss wie seine Team-Mitglieder.

Inzwischen besteht die Herausforderung des Wissensarbeiters im Arbeitsalltag nicht mehr darin, Informationen möglichst umfassend und permanent zu speichern, sondern sich stattdessen verfügbares Wissen aus einer Kombination verschiedenster Quellen bei Bedarf rasch anzueignen. Zu wissen, wie er die für seine aktuelle Aufgabe nötigen Informationen bekommt, ist unter Umständen für ihn wichtiger, als sie selbst zu besitzen. Deshalb arbeitet derjenige effektiv, der die richtigen – nämlich die für seine Aufgaben relevanten – Fragen stellt.

Der moderne Kopfarbeiter ist gut beraten, sich ein Netzwerk von Partnern, Kollegen – also personalen Wissensquellen, und schriftlichen Quellen wie Publikationen, Datenbanken und dem Internet aufzubauen. Einzelleistungen treten in den Hintergrund. Stattdessen ist die Fähigkeit in Teams zu arbeiten eine der Hauptqualifikationen für die Arbeit in der Wissensgesellschaft – und zwar nicht nur auf der persönlichen Ebene („face-to-face“), sondern auch auf der virtuellen Ebene. Prinzipiell können sich die Mitglieder dieser neuen Klasse autonomer Wissensarbeiter ja frei aussuchen, von welchem Land aus sie ihre Arbeitskraft zur Verfügung stellen möchten. Deshalb rücken Sozialkompetenz und Kommunikationsfähigkeit als Qualifikationsmerkmale des modernen Arbeitnehmers in den Vordergrund. Schließlich erfordert die relative Autonomie in Bezug auf den Arbeitsplatz, dass sie nahtlos über Landes- Organisations- und Abteilungsgrenzen hinweg kommunizieren können.

Das Instrument, den permanenten Wandel zu leben, ist die Medienkompetenz – also die Fähigkeit des Einzelnen, Informationstechnologie für die wissensbasierte Arbeit zu nutzen. Das primäre Handwerkszeug des Wissensarbeiters sind sein PC oder andere internetfähige Endgeräte und ein schneller Internetzugang. Nur so kann er sich zielgenau, rasch und aktuell das Wissen erschließen, welches es ihm ermöglicht, seine Aufgaben zu erfüllen.

Wo die Teamarbeit flexibler wird und die Autonomie des Einzelnen in der Gruppe zunimmt, besteht auch ein höherer Anspruch an die Führungskraft, Aufgaben sinnvoll im Team zu verteilen und Verantwortlichkeiten klar aufzeigen. Virtuell geführte Teams, deren Mitglieder sich unter Umständen über die ganze Erde verstreut befinden, verlangen eine stark integrative Form der Führung. Internationale Teams müssen über geografische und kulturelle Grenzen hinweg zusammengeführt und –gehalten werden. Dabei kommt es sowohl auf die Teamfähigkeit als auch die soziale Intelligenz und die Persönlichkeit des Managers an – „gespreizte Würde und hoheitsvolle Distanz“ sind da fehl am Platz. Angesichts der Komplexität unserer Aufgaben kann heutzutage keiner

umhin, zuzugeben, dass wir nur noch innerhalb eines Teams wirklich erfolgreich sein können. Ein Manager kann immer nur so gut sein wie die Gesamtheit seiner Teammitglieder. Ein so breit gefächertes Spezialwissen, wie es heute in einer vernetzten Wirtschaft benötigt wird, kann ein Einzelner gar nicht inne haben. Das Internet beschleunigt nicht nur das Informationstempo, es beseitigt auch Wissensmonopole.

Darum ist die Hauptaufgabe der Führungskraft heute die Moderation des Teams. Der moderne Manager muss hochspezialisierte Experten und deren Wissen in geschickter Weise zusammenführen. Ein moderner Manager ist nur dann führungsstark, wenn er ein guter Katalysator für produktive Teamideen ist und wenn er als „Coach“ dabei hilft, ein angestrebtes Ziel möglichst ohne Reibungsverluste zu erreichen. Der Manager von heute kann nicht mehr per Definition auf die uneingeschränkte Loyalität seiner Mitarbeiter hoffen. Er muss stattdessen zu einem wahrhaftigen Verbündeten seines Teams werden, in dem auch Auseinandersetzungen erwünscht sind. Denn nur wer Querdenker fordert und fördert, zieht Mitarbeiter zu selbstständigen Wissensarbeitern heran und macht sie zu Mitunternehmern im Unternehmen. So ist nach Meinung des Management-Theoretikers Peter Drucker Demokratie nicht nur moralisch, sondern auch praktisch besser für die Produktivität von Organisationen. Denn nur wenn es der Manager schafft, die Eigenverantwortlichkeit der Teammitglieder zu stärken und deren Spezialwissen sinnvoll zu verbinden, gestaltet sich die Zusammenarbeit im Team als fruchtbar.

Die Kundenwünsche als Messlatte

Auch die Kundenbeziehungen definieren sich auf der technologischen Plattform des Internets neu. Die Kundenbindung kann heute über entsprechend gestaltete Internetseiten zielgerichtet kanalisiert und in Form von Wissen wiederum den Vertriebsteams der Firmen zur Verfügung gestellt werden. Die Wünsche des Kunden rücken also dank des Informationsmanagements im Netz noch stärker in das Zentrum von Anbieterüberlegungen und beschleunigen den Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt. Kundenprofile, die aufgrund vorhergehender Bestellungen eines Abnehmers erstellt werden, stellen wertvolles Spezialwissen dar, das einen individualisierten Service des Anbieters ermöglicht. Das Management tut gut daran, dieses Spezialwissen auch zu nutzen. Je gezielter beispielsweise ein Anbieter vorhandene Kundeninformationen auswertet, desto besser kann er schon vor einem „Produkt-Launch“ abschätzen, ob bestimmte Produkte oder Dienstleistungen bei seinen Zielgruppen auf die gewünschte Resonanz stoßen werden.

Der Nutzwert des Online-Angebots für den Kunden spielt dabei eine tragende Rolle. Ob eine Webseite die wichtigsten Informationen auf einen Blick bietet (die 3-Klick-Regel besagt, dass ein Interessent maximal 3 Klicks brauchen sollte, um zu den gewünschten Informationen zu gelangen), entscheidet oft in Sekunden über den Gewinn oder Verlust eines Neukunden. Und Zusatzleistungen, wie sie moderne Portallösungen beispielsweise im Automobilbereich bieten, können die Attraktivität eines Angebots massiv erhöhen.

So bieten beispielsweise Automobilhändler zusätzlich zu aktuellen Produktinformationen im Netz und der Möglichkeit, sein Traumauto virtuell vorzukonfigurieren ihren Kunden über die Homepage vermehrt Zusatzservices an, die diese direkt im Anschluss an den Autokauf in Anspruch nehmen können: den Abschluss der Fahrzeugversicherung, das Beantragen der Zulassungswunschnummer oder die Überführung des Wagens.

Gut informierte Kunden sind natürlich auch die kritischeren Käufer. Dadurch steigen die Ansprüche der Konsumenten an das Marktangebot und die Messlatte für das Erringen von Wettbewerbsvorteilen auf Seiten der Anbieter wird höher gehängt. Während der klassische Wettbewerbsvorteil einst darin bestand, dass ein Anbieter das preiswerteste Angebot oder die schnellste Lieferzeit auf dem Markt erbringen konnte, ist heute eine Kombination verschiedenster Wettbewerbsfaktoren gefragt. Der clevere Käufer stellt auch bei günstigen Preisen hohe Ansprüche an Qualität, Service, Varietät und Funktionalität des Produkts. Und bevor er sich zum Kauf entschließt, konsultiert er schnell noch die aktuellen Online-Produktrezensionen anderer Internet-Konsumenten. Das Web ermöglicht eben Transparenz auf allen Seiten.

Den Wandel leben

Kundenbeziehungen aufzubauen und zu pflegen ist eine Aufgabe, die heutzutage alle Geschäftsbereiche durchdringt. Unternehmerisch ist das Kundenbeziehungs-Management dann am erfolgreichsten, wenn es in einen umfassenden Leistungsbeurteilung-Ansatz integriert ist, der nicht nur die „harten“ Fakten wie Umsatz, Ertrag, Wachstum und verkaufte Stückzahl berücksichtigt, sondern auch „weiche“ Faktoren, wie beispielsweise Mitarbeiterzufriedenheit, Güte und Qualität der Geschäftsprozesse und Unternehmensimage. Das Management kann Ursachen und Wirkungsverkettungen, wie sie beispielsweise systematisch im Rahmen von „Balanced-Scorecard-Konzepten“ aufgezeigt werden können, systematisch dazu nutzen, eine ständige Optimierung der Arbeitsabläufe innerhalb der Organisation zu erreichen.

Für die Mitarbeiter wird so die Unternehmensvision und -strategie auf die handlungsrelevante Ebene heruntergebrochen. Das geht so weit, dass Faktoren wie die Anzahl oder Art der Kundenbeschwerden sich automatisch auswirken auf die konkreten Leistungsziele, die der Mitarbeiter mit seiner Führungskraft vereinbart, um sich am Jahresende daran messen zu lassen und auch danach vergütet zu werden. Mitarbeiter, die wissen, wofür sie ihre Kraft einsetzen, sind wesentlich motivierter, insbesondere, wenn ihr Zutun gewährleistet, dass die Organisation insgesamt besser funktioniert. Diese Art des umfassenden Qualitätsmanagements birgt den großen Vorteil, dass Veränderungen so nicht nur einfach gemessen und ausgewertet werden; sie werden in der Organisation initiiert.

Die Tatsache, dass unsere Gesellschaft und Wirtschaft in Zeiten des Wandels in hohem Maße wissensabhängig sind, hat grundlegende Auswirkungen auf die Funktionsweisen der Wirtschaft: Erstens, unser gesellschaftliches Beziehungsgeflecht erweitert sich um

eine virtuelle, globale Komponente: Wissen wird in vernetzten Strukturen weitergegeben und überwindet so traditionelle organisatorische, geografische und kulturelle Grenzen. Zweitens, die gezielte Steuerung von Informationen und Wissen steigert die Effektivität der Abläufe in Organisationen. Der verbesserte Umgang mit Information und Wissen tritt als wichtiges Element der Wertschöpfung hervor. Und drittens, die wahrscheinlich wichtigste Auswirkung: Die wissensbasierte Arbeit ermöglicht es den Mitarbeitern, konstruktiv mit dem Phänomen des Wandels umzugehen.

Diese Auswirkungen zu berücksichtigen, ist die Aufgabe des modernen Managers von heute. Fest steht: Wenn es nicht gelingt, einen intakten Wissensfluß herzustellen, wird der Wandel im Unternehmen immer mehr als Bedrohung denn als Chance zur Veränderung begriffen werden.