

JOBQUALIFIKATION

«New Skills» für die Zukunft der Unternehmen

Vernetzte Strukturen definieren die Anforderung an die Ausbildung neu. Seite 18

CHANGE MANAGEMENT

Der Grosshandel im Transformationsprozess

Konzentration auf Kernkompetenzen, neue Funktionen und strategische Allianzen als Stützen der Wertschöpfung. Seite 24



INNOVATIVE KOOPERATIONSMODELLE

Vertrauen ist die Basis für virtuelle Kooperationen

Über den Erfolg der Zusammenarbeit entscheidet das gegenseitige Vertrauen involvierter Personen – und das in die Organisation. Seite 30

VIRTUELLE ARBEITSWELT

Vom Vollzeitangestellten zum Cappuccino-Worker

Virtualität und Wissen revolutionieren die Arbeitsformen. Seite 36

IT MANAGEMENT

Analyse-Applikationen auf dem Vormarsch

Navigationshilfen sind gefragt – Softwarelösungen im Überblick. Seite 64

«New Skills» für die Zukunft der Unternehmen

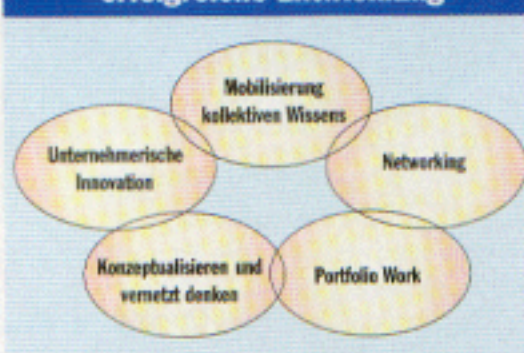
*Fünf Fähigkeiten prägen
die Marktchancen zukünftiger Führungskräfte*

Prof. Dr. Gilbert Probst,
HEC-Universität Genf

New Markets, New Technologies, New Skills hiessen die drei Themenbereiche, zu denen anlässlich des Internationalen Management Symposiums 1999 (isc) der Universität St. Gallen diskutiert wurde. Unterdessen ist das Thema auch in aller Munde und in vielen Unternehmenskonzepten und praktischen Massnahmen zu finden. Die folgenden neuen Fähigkeiten werden die Unternehmen und Ausbildungsinstitutionen beschäftigen (müssen).

New Skills sind in der Praxis ganz offensichtlich ein Thema. Dies belegen etwa die Studien des Corporate Leadership Councils – einer weltweiten Vereinigung von 500 Topunternehmen, die wie ein Think Tank aktuelle Themen in den Mitgliederfirmen untersucht. Titel neuester Studien sind beispielsweise «Generic Competencies that Drive Organizational Development», «Identifying and Rewarding Critical Skill Acquisition», «On-line Skill Inventory as Corporate Knowledge Management Tool» oder «Skill-based Pay Methods», «Skills and Competencies for Finance Personnel» usw. McKinsey zog sich im Mai 1999 mit sämtlichen Beratern Deutschlands für 3

Abb. 1: «New Skills» für eine erfolgreiche Entwicklung



Tage auf Sardinien zurück, um über neue Skills und Skillbuilding nachzudenken. Grossunternehmen wie die Deutsche Bank, DaimlerChrysler u. a. entwerfen Programme oder gar virtuelle Unternehmen («Selbst GmbH»), um die «Skills» ihrer Mitarbeiter gezielter zu fördern. Das Thema «Skills» ist aktuell!

Skills – oder Fähigkeiten, Kompetenzen – die es erlauben, bestimmte Handlungen erfolgreich vorzunehmen, sind auch auf dem Arbeitsmarkt entscheidend. Zukünftige und heutige Führungskräfte müssen besonders vorausdenkend, ja sogar egoistisch ihre eigenen Skills entwickeln und fördern und diese professionell einsetzen. Unternehmen zeigen ihnen häufig klar auf, dass bei unpassenden Skills die Zukunft im Unternehmen gefährdet ist. Kommt ein neuer Manager, wird schon einmal die halbe Mannschaft

ausgewechselt, weil «andere» Fähigkeiten, Ideen und Handlungen gefragt sind. Rücksicht wird höchstens noch in Form von Abfindungen genommen.

Im Folgenden wird anzuzeigend, welche individuellen «New Skills» in den nächsten Jahren gefragt sein werden. Der Fokus liegt auf fünf speziellen Skills, die aus meiner Sicht die Zukunft und die Aktivitäten in Unternehmen bestimmen werden. Sie werden das prägen, was gemeinhin Employability genannt wird. Es handelt sich um (Abb. 1)

- Mobilisierung kollektiven Wissens,
- Networking,
- Portfolio Work,
- Konzeptualisieren und vernetzt denken,
- unternehmerische Innovation.

Die Ausführungen basieren auf drei Pfeilern:

Der erste Pfeiler ist die Forschung zu vernetztem Denken und Handeln, zum Umgang mit Komplexität und zum Wissensmanagement an der Universität Genf, die in zahlreichen Berichten dargelegt ist (vgl. etwa Probst/Raub/Romhardt 1999, Gomez/Probst 1999, Probst/Knaese 1998).

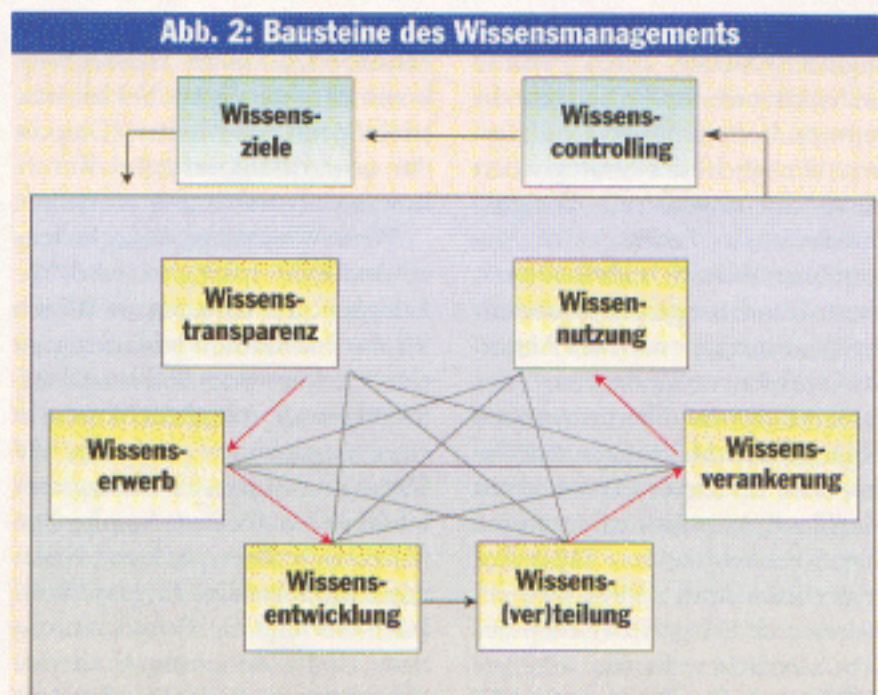
Der zweite Pfeiler ist das Forum für Organisationales Lernen und Wissensmanagement. Es handelt sich hier um ein Forum mit Un-

ternehmensmitgliedern, die sich mit Fragen des intellektuellen Kapitals, den notwendigen Fähigkeiten im Wettbewerb und Lernprozessen als Gesamtsysteme auseinandersetzen. Ihm gehören an: DaimlerChrysler, Deutsche Bank, Deutsche Telekom, Holderbank, Hewlett Packard, Inseelspital, Kuoni BTI, Merck, Motorola, Novartis, Roche Diagnostics, Siemens, Swisscom, UBS, Winterthur Versicherungen und Xerox. Im Rahmen dieses Forums treffen sich Vertreter aus den Firmen seit 1996 dreimal jährlich physisch sowie laufend virtuell, um aktuelle Fragen zum Thema zu diskutieren.

Der dritte Pfeiler ist die geneva knowledge group. Dies ist ein junges Team, das Projekte zum Wissensmanagement begleitet. Der Fokus liegt auf der Umsetzung der konzeptionellen Arbeit in die praktische Realität.

Mobilisierung kollektiven Wissens

Die meisten Unternehmen haben heute erkannt, dass Wissen Wert bedeutet und daher wertvoll ist. Unternehmen mit herausragenden, skillträchtigen Mitarbeitern werden nicht nur in ihrem Marktwert um ein Vielfaches ihres Buchwertes gehandelt, sondern weisen heute manchmal gar eine Bilanz des intellektuellen Kapitals in irgendeiner Form aus. Auch wenn es hier um eine kollektive, organisationale Fähigkeit geht, letztlich sind es individuelle Skills, einzelne Menschen, die das kollektive Wissen mobilisieren. Führende Manager halten Investitionen in die Wissensressourcen eines Unternehmens für ungleich profitabler als solche in materielles Anlagekapital. Die Ressource Wissen ist zu einem vierten Produktionsfaktor aufgestiegen und hat somit immens an strategischer Bedeutung gewonnen. Mobili-



zing collective knowledge erscheint zwar letztlich als ein unternehmerisches Phänomen, aber es basiert auf individuellen Fähigkeiten. Es sind Menschen, einzelne Führungskräfte und Mitarbeiter, die das Wissen im Unternehmen mobilisieren. Die Bedeutung und Intention geht aus folgenden Aussagen klar hervor:

- «The ability to learn faster and better than your competitor will be the only sustainable competitive advantage of the future.» (Arie de Geus, Royal Dutch Shell)
- «At Holderbank we are clearly committed to our decentralized structure to maintain entrepreneurial spirit. To cope with the coming challenges we have to learn continuously, exchange best practices and master the learning process.» (Thomas Schmidheiny, Holderbank)
- «The biggest source of sustainable competitive advantage in the future will be our ability to create and mobilize knowledge in the interest of new products and services.» (Kent Greene, BP)

Der kürzlich publizierte Bericht «Risikofaktor Wissen» geht noch

einen Schritt weiter: Wissen ist in einem wissensbasierten Wettbewerb strategisch so wichtig geworden, dass es zu einem Risiko geworden ist, das gemanagt werden muss. Merger und Akquisitionen sind hierzu nur ein Beispiel:

Deutsche und Schweizer Grossbanken diversifizierten im Rahmen von Akquisitionen zunehmend in den Bereich des Investmentbankings, wie die folgenden Übernahmen der letzten Jahre beispielhaft belegen:

- Morgan Grenfell durch die Deutsche Bank,
- Kleinwort Benson durch die Dresdner Bank,
- First Boston durch die Credit Suisse,
- S.G. Warburg durch den Schweizerischen Bankverein,
- Bankers Trust durch die Deutsche Bank.

Das auf diese Weise «erkaufte» Know-how soll in Verbindung mit Wissen, Können, Erfahrung und Reichweite der Universalbank zu einem Full-Service-Angebot im internationalen Investmentbanking integriert werden.

Dabei wird häufig übersehen, dass Fusionen und Akquisitionen

zwar vielversprechende, aber bezüglich «Skills» auch riskante Transaktionen sind! So besteht bspw. in hohem Masse Unsicherheit bezüglich des strategischen Werts des erworbenen Wissens. Zudem ist der Erhalt des neu erworbenen Wissens keinesfalls gesichert. Kündigungen entscheidender Wissensträger nach der Akquisition führen zur Zerstörung oder Entwertung der übernommenen Wissensbasis. Meldungen der Tagespresse im Zusammenhang mit Mergers & Acquisitions bestätigen dies. So berichtete der «Tages-Anzeiger» im April 1998, dass im Rahmen der Fusion zwischen der Schweizerischen Bankgesellschaft (UBS) und dem Schweizerischen Bankverein (SBV) ein ganzes Anlageberaterteam kündigte und zugleich eine massgebliche Gruppe aus dem «Warrent-Bereich» sowie fünf Experten, die im «Stillhalterbereich» für rund 60 Prozent des Marktanteils verantwortlich waren, zur Konkurrenz wechselten. Das «Wall Street Journal» berichtete zur gleichen Zeit, dass in New York 23 UBS-Investmentbanker vom renommierten Wertschriftenhaus Donaldson, Lufkin & Jen-

rette übernommen wurden. Der Handelschef einer Börsenbank kommentierte diesen Vorfall sehr treffend mit den Worten: «Da geht der neuen Bank sehr viel Know-how verloren.»

Wenn Wissen eine derart bedeutende Rolle spielt, so wird die Fähigkeit zum Umgang mit Wissen für das Individuum schlagartig zu einem Erfolgsfaktor. Führungskräfte müssen es verstehen, Wissen in einer Organisation und über die Organisationsgrenzen hinweg mobilisieren zu können. Somfy, eine französische Firma, weltweit Nummer 1 für elektrische Tore und Rollläden, verfolgt ein Programm mit dem Titel «Mobilizing Collective Knowledge». Hier geht es konkret um die Stimulierung von Innovation, die Organisation und Nutzung von Skill-Zentren zur Identifizierung von Synergien, Prozessen und gemeinsamen Erfahrungen.

Die Bausteine des Wissensmanagements (Abb. 2), Resultat unserer Erfahrungen im Forum für Organisationales Lernen und Wissensmanagement, geben wichtige Anhaltspunkte zur Umsetzung. Zukünftige Führungskräfte müssen in der Lage sein,

- strategische Wissensziele zu definieren,
- relevantes Wissen innerhalb und ausserhalb der Organisation zu identifizieren,
- neuartiges Wissen zu erwerben,
- bestehendes Wissen weiterzuentwickeln,
- in Zusammenarbeit mit Kollegen und Partnern durch Wissensteilung neuartige Lösungen zu finden,
- neu erworbenes Wissen auch tatsächlich zu nutzen,
- bewährtes Wissen effektiv und zukunftsorientiert zu bewahren und
- Wissen zu messen, zu beurteilen und zu belohnen.

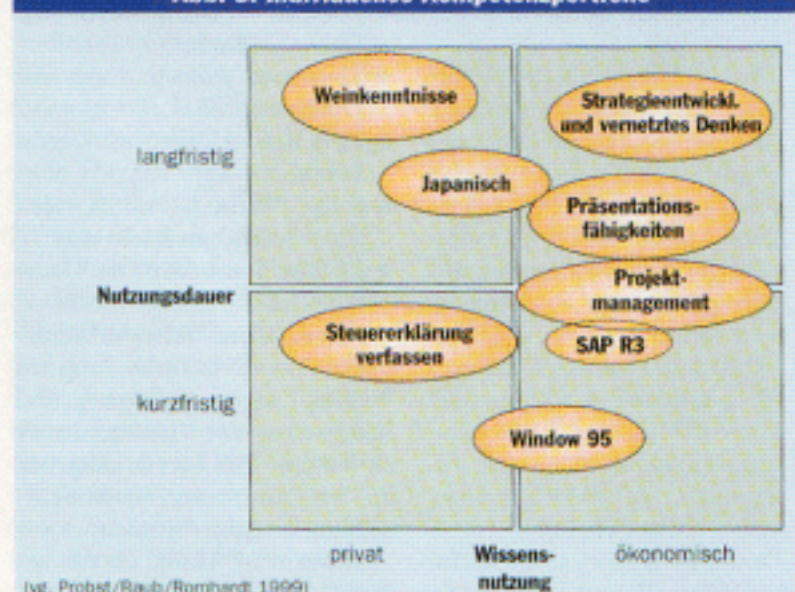
Somfy ist hier schon lange nicht mehr allein, sich mit diesen Bausteinen konkret auseinanderzusetzen. Die Projektnamen ändern sich, die Grundidee, die Förderung der Fähigkeit, mit Wissen umzugehen, bleibt:

- *Schneller Zugang zu Experten:* Siemens, Novartis, HP, Holderbank
- *Erhöhung der Innovation:* Nokia, Boeing, Xerox, Phonak, Mettler-Toledo
- *Wissenstransfer und Best Practices:* Holderbank, Skandia, Roche, McKinsey
- *Vermeiden von Redundanzen:* Roche, Holderbank
- *Einbezug des Kundenwissens:* Amazon, Forbo, ABB, Siemens
- *Wissensbasierte Produkte und Leistungen:* Kuoni, Siemens, Xerox

Networking

Ein weit verzweigtes Netzwerk erlaubt es, relevantes Wissen zu finden und «anzuzapfen». Networker werden weniger Zeit damit verschwenden, Wissen zu erarbeiten oder zu suchen, das an anderen Stellen bereits vorhanden ist. Networking ist sowohl intern als auch extern notwendig. Ant-

Abb. 3: Individuelles Kompetenzportfolio



folio Worker übt gleichzeitig mehrere Berufe an mehreren Stellen aus. Beispiele aus der Praxis wie das folgende weisen den Weg. Ein Betriebswirtschaftler arbeitet in einer grossen Fluggesellschaft als Personalentwickler und ist gleichzeitig Berater für andere Unternehmen in spezifischen Kommunikations-, Konfliktmanagement- und Teambildungs-Projekten, für die er besonderes Fachwissen und Erfahrungen mitbringt. Gleichzeitig organisiert er für ein Museum einmal pro Jahr eine Ausstellung. Daneben schreibt er auch noch einen Wirtschaftsroman, seinen zweiten bereits, nach einem erfolgreichen Start unter einem Pseudonym.

Das Beispiel zeigt, dass an den Portfolio Worker grosse Anforderungen bezüglich Selbstorganisation gestellt werden. Persönliche Portfolios mit den Fähigkeiten, Erfahrungen und Wissensbereichen können anhand eines individuellen Kompetenzportfolios (Abb. 3) erstellt werden.

Unternehmen müssen laufend flexibler werden, um den Anforderungen des Marktes gerecht zu werden. Sie müssen sich immer wieder neu gruppieren können, um die Kundenbedürfnisse optimal zu befriedigen. Der Portfolio Worker kann provokativ agieren und den Unternehmen die gewünschte Flexibilität anbieten.

Dass es die Stelle fürs Leben nicht mehr gibt, ist nichts Neues. Aber wer weiss, dass in Europa bereits weniger als die Hälfte der im Arbeitsprozess stehenden Personen vollzeitig an einem Ort beschäftigt ist? Die Tendenz zur Teilzeitarbeit ist obendrein steigend. Gerade die neuen Formen der Arbeitsorganisation werden neue Fähigkeiten ansprechen. Das Portfolio erlaubt auch, Überlegungen anzustellen, welche Fähigkeiten und Aktivitäten weiter ausgebaut werden sollen und wie lange man

mit bestimmten Fähigkeiten wettbewerbsfähig bleiben kann. In diesem Sinne kann es durchaus sinnvoll sein, Teilzeitarbeit, Telecommuting u. a. neue Arbeitsformen nicht nur aus ökonomischem Nutzen heraus zu betrachten, sondern auch mit dem Ziel der Skillvermehrung.

Konzeptualisieren und vernetzt denken

Managementaufgaben bestehen immer mehr darin, die Geschehnisse, Eingriffe und Entwicklungsmöglichkeiten zu konzeptualisieren. Führungskräfte müssen fähig sein, ihre Umwelt zu hinterfragen und zu interpretieren, Analyseergebnisse und Erfahrungen einzuordnen. Konzeptualisieren wird vielleicht die Kunst überhaupt, um die Zukunft meistern zu können (vgl. Rhodes 1994). Führungskräfte müssen fähig sein, sich eine Idee der Umwelt zu machen sowie Modelle und Handlungstheorien zu entwickeln. Sie müssen in der Lage sein, die wichtigen Daten, Elemente und Einflüsse in ihrer Relevanz zu erkennen und in praktische Strategien und Handlungen zu leiten. Vernetztes Denken und Handeln ist hierzu eine Grundlage.

Vernetztes Denken und Handeln ist nicht neu. Heute wird jedoch häufig eine Handlungsweise gefordert, die ein integrierendes, zusammenfügendes Denken und Entscheiden voraussetzt, die auf einem breiteren Horizont beruhen. Diese Denkhaltung geht von grösseren Zusammenhängen aus, berücksichtigt viele Einflussfaktoren und erlaubt, mit komplexen, paradoxen Problemsituationen umzugehen. Nicht nur in grossen strategischen Neuausrichtungen, sondern auch im Alltäglichen des Managers erweisen sich viele Problemlösungen, die scheinbar logisch entworfen worden sind, als nicht realisierbar oder führen zu Überraschungen und Nachteilen, die man

weder vorausgesehen noch gewollt hat. Wie häufig greift man sich im Nachhinein an den Kopf und kann sich nicht erklären, wie man einen wichtigen Einflussfaktor einfach übersehen konnte. Nur zu gerne schiebt man dann einen Misserfolg auf widrige Umstände im Markt oder den unberechtigten Widerstand von Menschen. Damit ist – gerade für Führungskräfte – nichts gewonnen. Vernetzt Denken und Handeln hilft, die Komplexität zu bewältigen, ihr zumindest gerecht zu werden, Paradoxe zu erkennen und aufzulösen.

Ein gutes Beispiel ist das verwendete Bild in einem Entscheidungsprozess bei HP Europe (Abb. 4), als es um die Einführung von neuen Arbeitsformen, insbesondere des Teleworking und Hotelling, ging. Verschiedene Perspektiven wurden gleichzeitig erfasst, Essenzielles kategorisiert, das Wesentliche visualisiert und aggregiert, ohne die Varietät, die Entwicklungsmöglichkeiten oder Paradoxe unzulässig zu reduzieren.

Paradoxe finden sich in allen Unternehmensbereichen. In der Strategieentwicklung geht es darum, lokal angepasst und global integriert zu sein, langfristiges Agieren und kurzfristiges, flexibles Reagieren miteinander in Deckung zu bringen. In Bezug auf Organisation und Strukturierung des Unternehmens kennen wir alle die Spannung zwischen Dezentralisierung und der Motivation unternehmerischen Handelns auf der einen und dem Bedürfnis nach Kontrolle und der Nutzung von Synergien aus der Koordination dezentraler Einheiten auf der anderen Seite.

Unsere Reaktion auf Paradoxe ist typischerweise fast immer defensiv-reduktionistisch. Entweder werden Spannungen einfach verdrängt, oder es wird Auflösung des Widerspruchs in die eine oder andere Richtung verordnet. Auch

wenn beide Reaktionsweisen im Druck des Unternehmensalltags verständlich sind, gut – das heisst der Komplexität der Problemsituation angemessen – sind sie nicht. Gerade unter Prozessaspekten nämlich kann es entscheidend werden, in der Lage zu sein, Paradoxe auszuhalten, die Widersprüchlichkeit einer Situation als solche anzuerkennen und in der bewussten Auseinandersetzung mit dem Widerspruch eine Lösung zu suchen, die beiden Seiten gerecht wird. Das vernetzte Denken und Handeln ist hierzu der Beitrag.

Unternehmerische Innovation

Innovationsfähigkeit als fünfte «New Skill» ist schon lange ein Thema. Innovation war in den letzten 200 Jahren der treibende Faktor unserer gesellschaftlichen und technologischen Entwicklung. Diese Fähigkeit gehört dennoch in die zentralen neuen Skills, denn sie hat sich radikal verändert, gewinnt wieder an Bedeutung und muss neu überdacht werden. Die Innovation wurde in der Vergangenheit dadurch geprägt, dass ein einzelner Tüftler in seinem Fachgebiet herumbastelte, bis ihm eine Innovation mehr oder weniger per Zufall «passierte». Die Welt ist heute viel komplexer, sodass Innovationen häufig nicht mehr von einzelnen Personen erzielt werden können. Es sind zweifellos immer einzelne innovative Führungspersönlichkeiten, die als Initiator und Motor der Innovation gelten. Sie sind jedoch fähig, gut funktionierende innovative Teams aufzubauen, zu motivieren und zu erhalten. Vielfach befinden sich solche Teams in einer Situation, wo Märkte bereits gesättigt sind und mit einer Weiterentwicklung bestehender Produkte keine grossen Sprünge mehr gemacht werden können. Entscheidend wird für Manager sein, den Überblick zu bewahren, Zusam-

menhänge zu erkennen und zentrale Inputs für Innovation und Realisierung zu geben. Brillante unternehmerische Entwicklungen und Strategien beruhen fast immer auf neuen Ideen, die mit ausreichenden Investitionen, Engagement und unternehmerischer Initiative zum Tragen und zu Erfolgen gebracht wurden.

Erfolg ist keine Garantie und erfordert nicht einfach ein weiteres Anhäufen von demselben Wissen und Handeln. Dies geht bei allem «Wissensmanagement» von heute meist schon vergessen. Nicht nur bestehende Best Practices sind wichtig, auch die Fähigkeit, einst erfolgreiche Practices zu vergessen, Kompetenzen fallen zu lassen, bekannte Denkmodelle aufzugeben. Bekannte Firmen haben dies erfahren müssen: IBM, vom Mainframe-Business zum Minicomputer, Digital, die Entwicklung zu kleineren und billigeren PC, Wang, vom Wordprocessing zu WordPerfect und Word.

Innovationsfähigkeit besteht darin, Innovationen schaffen, akzeptieren und realisieren zu können. Darin eingeschlossen ist, Innovationen auf den Markt zu bringen und erfolgreich um- und einsetzen zu können. Diese Fähigkeit wird an Hochschulen – wie leider auch andere genannte Fähigkeiten – nicht oder kaum behandelt und gefördert. Immerhin wurde unternehmerisches und innovatives Handeln neu in das Programm der ETH Lausanne aufgenommen mit einer jungen ehemaligen Unternehmerin als Professorin (Jane Royston, die Gründerin von Natsoft). Ansonsten sind die Hochschulen noch weitestgehend mit technologischen Werkzeugen beschäftigt, weniger mit den notwendigen Skills. Erstaunt ist man dann, wenn die Werkzeuge kaum verwendet werden. Aber eben: «A fool with a tool is still a fool!»

Die Wichtigkeit der New Skills ist unbestritten. Sie mögen von Unternehmen zu Unternehmen, von Branche zu Branche, unterschiedlich gewichtet werden, aber in irgendeiner Form werden die genannten fünf Skills als wesentliche Erfolgskriterien an Bedeutung gewinnen.

Literatur

- Gomez, Peter und Probst, Gilbert [1999]: Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens, Paul Haupt, Bern 1999, 4. Aufl.
 Probst, Gilbert; Raub, Steffen und Romhardt, Kai [1999]: Wissen managen, Gabler/FAZ, Wiesbaden 1999, 3. Aufl.
 Probst, Gilbert und Knaese, Birgit [1998]: Risikofaktor Wissen, Gabler, Wiesbaden 1998.
 Rhodes, Jerry [1994]: Conceptual Toolmaking, Expert Systems of the Mind, Blackwell Publ., Oxford 1994.

Summary

Um sich mit neuen Technologien in neuen Märkten erfolgreich bewegen zu können, setzen vorausschauende Unternehmen vermehrt auf neue Fähigkeiten, New Skills, ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Als Mobilisierung kollektiven Wissens, Networking, Portfolio Working, Konzeptualisieren und vernetzt Denken sowie unternehmerische Innovation werden die New Skills im vorstehenden Beitrag vorgestellt und eingehend erläutert. Die Tatsache, dass diese Fähigkeiten an den heutigen Hochschulen und Ausbildungseinrichtungen nicht vermittelt werden, unterstreicht die Verantwortung der Unternehmen zur Eigeninitiative. Insbesondere müssen sich aber die Nachwuchskräfte selbst mit dieser Neuorientierung beschäftigen, denn sie sind es, die sich unter der Ägide der neuen Skills auf dem Arbeitsmarkt behaupten müssen.