

# Wenn Bauklötze staunen

Europa 2005: Von Wissensökonomie keine Spur – ein Essay von Charles Savage und Eckhard Schölzel.

***Vor fünf Jahren hat sich die EU in Lissabon das Ziel gesetzt, Europa bis 2010 zum dynamischsten Wirtschaftsraum der Welt zu entwickeln. Die Basis: eine progressive Wissensökonomie. Jetzt ist Halbzeit. Passt bisher nicht viel. Warum? Ganz einfach: Kaum einer hat eine Vorstellung davon, was es mit einer „Knowledge Economy“ auf sich hat und warum es so wichtig ist, dieses Ziel zu erreichen. Doch ohne diesen Diskurs, sagen zwei renommierte Berater, wird Europas Wirtschaft weiter verzweifelt herumstrampeln. Im Dickicht des alten industriellen Denkens.***

**W**agen wir einmal einen Blick dorthin, wo der Wandel zur Knowledge Economy am stärksten diskutiert werden müsste: in die Ausbildung unserer Führungskräfte von morgen. Was läuft in Europas Business Schools ab? Werden dort fähige Führungskräfte herangezogen, die in der Lage sind, mit den neu erforderlichen Paradigmen umzugehen:

- Statt mittelmäßigen Erfolgs hervorragende Unternehmensführung!
- Statt bloßen Controllings lebendige Zusammenarbeit!
- Statt administrativer Instruktionen Inspiration!
- Statt starr fixierter Routinen Wissensentwicklung!
- Statt knapp definierter Anforderungen zwingende Betrachtung der Kontexte!
- Statt Fixierung auf Geldwerte Sinn und Bedeutung!

Bei einem im Oktober 2004 abgehaltenen MBA-Rekrutierungstreffen in München fragten wir die Vertreter führender Business Schools aus Europa, Asien und den USA, was sie tun, um Führungskräfte für die Knowledge Economy auszubilden. Das Ergebnis ist niederschmetternd: Nicht eine einzige Business School hat dieses Thema im Curriculum. Sicher, einige befassen sich mit Wissens- oder Change Management. Aber sie sind weit davon entfernt, jene Führungskräfte auszubilden, die wir brauchen, um die EU-Vision zu realisieren. Wie kann es sein, dass europäische MBA-Programme eine so wichtige Sache ignorieren? Schlicht eine Tragödie!

Aber es kommt noch schlimmer: Der frühere Premierminister der Niederlande, Wim Kok, hat jüngst ein Komitee mit europäischen Führungskräften im Auftrag der EU geleitet, das die Fortschritte auf dem Weg zum Knowledge Economy-Ziel 2010 überprüfen sollte. Der Ergebnisbericht (November 2004) kritisiert die EU für ihre Untätigkeit, die weltweit dynamischste Wissensökonomie zu realisieren. Dort heißt es:

Im März 2000 erklärten die Führer der Europäischen Union, sie wollen die EU bis 2010 zur „dynamischsten und wettbewerbsstärksten wissensbasierten Wirtschaftsregion der Welt machen. Eine Region, die in der Lage ist, dauerhaftes Wirtschaftswachstum mit mehr und besseren Jobs, größerem sozialen Zusammenhalt und Respekt für die Umwelt zu schaffen.“<sup>1</sup>

***Wir haben verstanden.***

Das Problem ist nur: Die Wachstumsrate gegenüber Nordamerika und Asien driftet immer weiter auseinander, während Europa sich der zweifachen Herausforderung des geringen Bevölkerungswachstums und zunehmender Überalterung stellen muss. Die Zeit läuft ab, und es gibt keinen Grund mehr für irgendeine Selbstzufriedenheit. Die Zeit drängt: Wir müssen verlorene Zeit aufholen. Und wir müssen jetzt alle zur Tat schreiten.

Doch was passiert in Teilen Europas? Es wird an anderen Stellen herumgedoktert. Mehrere Staaten kürzen in diesen Jahren ihre Sozialleistungen. Gegen die geplanten Kürzungen bei Renten, medizinischer Versorgung und Arbeitslosenunterstützung gibt es starken Widerstand in Deutschland, Frankreich, Italien und anderen Ländern. Wenn diese Länder schon zehn oder 15 Jahre früher begonnen hätten, ihre Wirtschaftspolitik neu zu gestalten, wären der Schmerz und die Turbulenzen nicht so groß. Überdies werden der hohe Ölpreis und der starke Euro für die Stagnation der Wirtschaft verantwortlich gemacht. Natürlich sind das wichtige Faktoren, aber was übersehen wird: Es fehlt ein neuer unternehmerischer Impuls in der Wirtschaft.

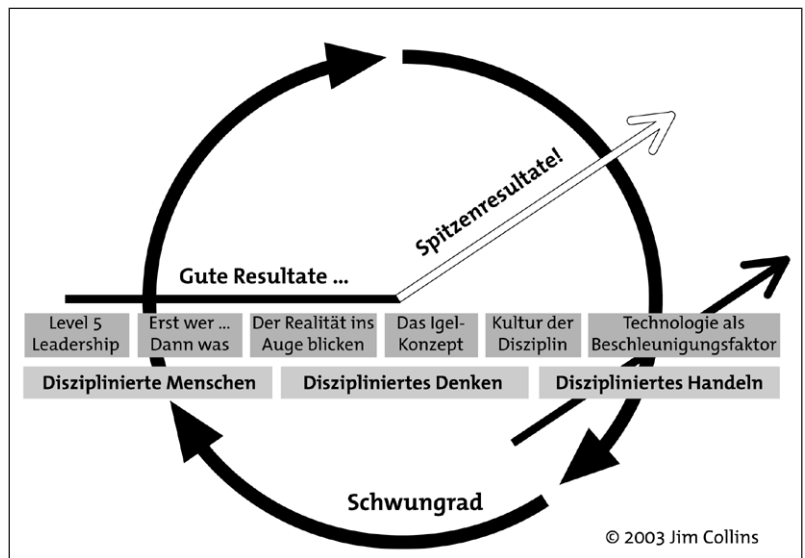
An dieser Stelle kann die Forschungsarbeit von Jim Collins einen wichtigen Beitrag leisten. In seinem letzten Buch *Der Weg zu den Besten* geht er der Frage nach: „Kann ein durchschnittliches Unternehmen Spitzenerfolge erreichen?“ In der Tat gelingt das nicht gerade oft, wie Collins und sein Team herausfanden, als sie 1.435 Unternehmen der Fortune 500 untersuchten. Zwischen 1965 und 1995 konnten nur elf Unternehmen die allgemeine Wertsteigerung des Aktienmarktes um das Dreifache oder mehr übertreffen – und das über 15 Jahre hinweg. Diese elf Unternehmen wurden dann in einer fünfjährigen Studie eingehend untersucht. Collins interessiert dabei in erster Linie, wie Unternehmen vorgehen, die Wissen als einen Vermögenswert mit Schlüsselcharakter betrachten und behandeln. Sechs Schlussfolgerungen legen die Spitzenunternehmen uns nahe:<sup>2</sup>

**Spitzenunternehmen gesucht.**

1. Diese Unternehmen wurden von Vorstandsvorsitzenden geführt, die sich durch Authentizität auszeichneten. Chefs, welche die richtigen persönlichen Werte und Visionen für diesen Erfolg hatten.
2. Die Chefs wählten zunächst mit größter Sorgfalt die richtigen Leute für die wichtigen Positionen aus, bevor sie mit ihnen gemeinsam die Strategie entwickelten.
3. Die Chefs sind ehrlich und realistisch, betrachten die Fakten, auch wenn sie unangenehme Wahrheiten zeigen.
4. Zusätzlich führen sie mit Fragen statt mit Kommandos. Die drei Fragen des „Igel-Konzeptes“ sind der Schlüssel zum Unternehmenskonzept, auch wenn es drei bis vier Jahre dauerte, bis die Antworten stimmig und schlüssig waren:
  - Worin liegt unsere tiefste Leidenschaft?
  - Worin können wir die Besten weltweit werden?
  - Was treibt unseren wirtschaftlichen Motor?
5. Sie schufen eine „Kultur der Disziplin“ (und unternehmerischen Verantwortung). Dadurch brauchen sie nur wenig Hierarchie, Bürokratie und keine exzessiven Kontrollen, weil die Leute wissen, worauf es ankommt (Innovationen für neue Produkte und Dienstleistungen).
6. Technologie wird schließlich nicht benutzt, um die Organisation zu „verändern“, wie es viele Unternehmen gerne tun. Sie zögern aber keinen Moment, Technologie einzusetzen, wenn sie ihre übergreifende Strategie voranzutreiben hilft, die auf der Beantwortung der drei Fragen des „Igel-Konzeptes“ basiert.

Collins nennt diese Unternehmen „Good to Great“-Unternehmen. Sie

schaffen ihren Durchbruch nicht mit einer grandiosen Aktion. Sie brauchen vielmehr eine unendliche Vielzahl kleiner Anstöße, um ihr Schwungrad in Bewegung zu versetzen. Praktisch formuliert: Schritt für Schritt Erfolge erringen: hin zu Level-5-Führungsqualität, die „richtigen“ Leute auswählen, den Fokus des Unternehmens präzisieren, eine Kultur der Disziplin und unternehmerischen Verantwortung stärken, Technologie adäquat einsetzen – dann folgt das ganze Unternehmen dieser Hebelwirkung. Leider verstehen noch zu wenige Unternehmensführer dieses Erfolgsgeheimnis und plagen sich stattdessen mit selbstzufriedener Mittelmäßigkeit, die oft in die Steilspirale der Stagnation und des Scheiterns führt. Collins stellt fest, dass die Good to Great-Unternehmen zentrale Werte und Ziele benötigen, die klar und stabil sind. Dadurch können sie flexibel auf die kontinuierlichen Veränderungen im Marktgeschehen reagieren.



Werfen wir einen Blick auf Deutschland 2005: Dort versuchen die Arbeitgeberverbände (BDI/BDA) beharrlich, die wöchentliche Arbeitszeit zu erhöhen und die Lohnnebenkosten sowie die Mitbestimmungsrechte zu minimieren. Ob dies die richtige Antwort ist, um Stabilität und Flexibilität in funktionierenden Unternehmen zu erreichen, ist fraglich. Vielleicht liegen die Gewerkschaften richtig mit ihrem Protest gegen diese Ziele, wenigstens bis sie einen klügeren und kooperativeren Ansatz zur Unternehmensführung in deutschen Unternehmen kommen sehen. In anderen Worten: Durch die simple Veränderung der Strukturen entsteht noch kein neuer Inhalt. Und es ist der Inhalt – klare Werte und Fokus –, der einem Unternehmen die nötige Stabilität verleiht, um sich dem Markt rasch anzupassen. Einen neuen unternehmerischen Geist der Eigenverantwortung innerhalb der deutschen Unternehmen dürfen wir jedoch nur erwarten, wenn die Menschen sich geachtet fühlen und gehört werden.

**Warum ist diese Anstrengung so notwendig?**

Wie Wim Kok und sein Komitee betonen, können wir unseren Bedarf nach mehr Jobs und höherem Wachstum in Europa nicht mit dem Denken und Handeln des ökonomischen Modells der industriellen Ära befriedigen. Vor 100 Jahren benötigte man tausende Hände für die Produktion. Heutzutage schaffen wir das mit ein paar Computern und automatisierten Prozessen. Mehr noch: In der industriellen Ära mussten sich die Menschen mit ihren Talenten, Ideen, Bestrebungen und Gefühlen in die kleinen Kästchen des Organigramms einpassen. Die industrielle Welt mit ihrem „Teile“ und „Teile nochmals“ war nicht wirklich geschaffen für Menschen, die ihr ganzes Potenzial in die Waagschale werfen wollten.

Adam Smith, der Architekt des industriellen Modells, wusste schon 1776, als er *Wealth of Nations* veröffentlichte, dass sein Modell die Menschen betäuben würde. Trotz alledem war es sehr erfolgreich, den Absatz von Produkten zu steigern. Leider haben wir – gemessen an den ungenutzten Möglichkeiten unseres menschlichen Potenzials – einen höheren Preis bezahlt, als wir glauben. Mehr noch: Alles, was wir brauchen, können wir mit weniger als 20 Prozent der Bevölkerung produzieren! Was machen wir mit den anderen 80 Prozent?

Richtig verstanden, wird die Knowledge Economy die Zeit sein, in der wir

unsere Talente, unsere Erfahrungen, unser explizites Wissen und unsere Intuition ebenso wie unsere Bestrebungen in immer wechselnden Kombinationen verbinden können. Im Grunde ruft die Knowledge Economy nach unserer „Co-Kreativität“. Statt nach Schwächen und Fehlern – natürlich nur beim Anderen – zu suchen, werden wir nach Stärken suchen, auf denen wir unsere Ideen und Visionen aufbauen.

Michael Polanyi verstand schon 1962, dass „wir mehr wissen, als wir mitteilen können“. In diesem impliziten Wissen liegt der Reichtum unserer Zukunft. Wie bei einem Eisberg sehen wir nur, was über dem Wasser schwimmt. Aber wir wissen, dass unter dem Wasser sehr viel mehr ist.

Wie wir wissen, nutzte die Industrialisierung die Erkenntnisse der Newton'schen Wissenschaft, um die Schätze der Erde auszubeuten, um Eisenbahnen, Automobile und Stahlkonstruktionen zu schaffen, die unsere moderne Welt erst möglich gemacht haben. Nun besteht die Herausforderung darin, die Einsichten tief in unserem gegenseitigen impliziten Wissen zutage zu fördern, um die Erfahrungen, die Zusammenhänge und die Herausforderungen des Wissenszeitalters zu nutzen. Um dies zu erreichen, müssen wir eine Kehrtwende in unserer Wirtschaftskultur von einem rauen Wettbewerb in unseren Unternehmen hin zu offener und authentischer Kooperation vollziehen.

Das wird sicher nicht leicht, weil unsere mentalen Modelle, unsere Sprache und unsere sozialen Gewohnheiten uns in der vertrauten industriellen Ära gefangen halten. Aber der Aufwand wird sich lohnen, weil nicht nur mehr Leute irgendeine Arbeit haben werden, sondern herausfordernde und sinnvolle Arbeit. Wir werden lernen und verlernen müssen, aber wir sollten jetzt damit beginnen, die nötigen Veränderungen vorzunehmen.

**Fußnoten:**

- 1 Facing the challenge. The Lisbon strategy for growth and employment. Report from the High Level Group chaired by Wim Kok, November 2004.  
[http://europa.eu.int/comm/lisbon\\_strategy/pdf/2004-1866-EN-complet.pdf](http://europa.eu.int/comm/lisbon_strategy/pdf/2004-1866-EN-complet.pdf)
- 2 Quelle: [www.jimcollins.com](http://www.jimcollins.com). Eine Rezension von Peter Felixberger finden Sie bei changeX unter [http://www.changeX.de/d\\_a00403.html](http://www.changeX.de/d_a00403.html).

**Kontakt:**

Dr. Charles M. Savage  
Knowledge Era Enterprises, International,  
München  
[www.kee-inc.com](http://www.kee-inc.com)  
[charles.savage@kee-inc.com](mailto:charles.savage@kee-inc.com)

Eckhard Schölzel  
Eckhard Schölzel & Partner,  
Seeshaupt (München)  
[www.e-schoelzel.de](http://www.e-schoelzel.de)  
[eckhard-schoelzel@e-schoelzel.de](mailto:eckhard-schoelzel@e-schoelzel.de)