

ZUR SACHE

Überleben
im Chaos

PETER KRUSE
ist geschäftsführender Gesellschafter der Neuhimmel Unternehmensberatung und der Nextpractice GmbH in Bremen. Er studierte Psychologie, Biologie und Medizin und promovierte in Experimentalpsychologie. Zu seinen Kunden gehören ABB, CS, Citibank, Deutsche Telekom und Daimler Chrysler.

«BUND»: Sie sagen, Internet sei ein Symbol für eine beginnende wirtschaftliche und gesellschaftliche Revolution. Wohin führt uns diese Revolution?

PETER KRUSE: Wir stehen erst am Anfang einer Veränderung, die besonders im Handel und im Dienstleistungsbereich keinen Stein auf dem andern lassen wird. Eine global vernetzte Wirtschaft hat ihre eigene Gesetzmässigkeit und Dynamik: Grenzen werden aufgelöst und alte Ordnungsprinzipien ausser Kraft gesetzt. Es wird eine Zweiklassengesellschaft geben: Diejenigen, die mit der Vernetzung, etwa mit dem Internet, umgehen können, sind davon fasziniert und werden profitieren. Langfristig wird es auch ihr Denken und ihre Identität verändern: In einer beinahe grenzenlosen Welt mit fast unendlichen Möglichkeiten braucht es eine innere Stabilität und selbst gesetzte Grenzen. Für die anderen wird es zunehmend bedrohlich: Die Vorstellung einer sich unablässig wandelnden Welt löst bei ihnen Angst aus. Wir alle werden uns mit den tief greifenden Veränderungen auseinander setzen müssen. Die ganze Tragweite und Bedeutung dieser Veränderungsdynamik für das tägliche Leben ist gegenwärtig erst in Ansätzen zu erahnen. Da müsste man mit einer gesamtgesellschaftlichen Ethik-Diskussion ansetzen.

Reicht es nicht, bestehende Strukturen und Organisationsformen zu optimieren?

Nein. Die hohe Vernetzungsdichte im globalen Markt destabilisiert die Managementprozesse und erfordert neue Formen organisatorischer Intelligenz. Das bloss Optimieren des Bestehenden reicht nicht mehr aus. Man darf also keine Angst vor Veränderungen oder vor Instabilität haben. Letztere ist gar eine notwendige Voraussetzung für eine Neuordnung. Doch die Beharrungstendenzen sind sehr gross...

Wie müssen die Managementwerkzeuge der Zukunft beschaffen sein?

Daten werden erst zu Informationen, wenn sie bewertet und mit konkretem Handeln in Verbindung gebracht werden können. Hier bietet die Theorie dynamischer Systeme einen Verständnisrahmen, dank dem wir Komplexität angemessen verringern können. Aus der Selbstorganisations- und Chaostheorie lassen sich nützliche und praxisnahe Prinzipien für die erfolgreiche Gestaltung von Veränderungsprozessen ableiten, insbesondere für Unternehmen. Generell lassen sich die Anforderungen so zusammenfassen: Die Werkzeuge des Wandels sollten die Vernetzung im Unternehmen unterstützen, die Einstellungen und Bewertungen von Menschen transparent machen, die Auswirkungen von Entscheidungen simulieren, die Suche in grossen Datenmengen vereinfachen, und komplexe Zusammenhänge anschaulich darstellen. Man kann in der Welt von morgen nicht mit den Werkzeugen von gestern bestehen. In der Entwicklung und dem Einsatz neuer Managementwerkzeuge liegt ein grosses Zukunftspotenzial.

INTERVIEW: BERNHARD STRICKER

Neue Werkzeuge für die komplexe neue Welt

MANAGEMENTINSTRUMENTE / In einer zunehmend vernetzten Hightech-Welt arbeiten Manager nach wie vor mit Werkzeugen «aus der Steinzeit» – so zumindest die Ausgangsthese einer Tagung des Gottlieb Duttweiler Instituts. Gesucht wurde eine neue Generation von «intelligenten Werkzeugen» für Führungskräfte. Gefunden und präsentiert wurde eine Serie neuer Software-Produkte, die zwar beeindruckend sind, aber längst nicht alle Probleme lösen.

BERNHARD STRICKER

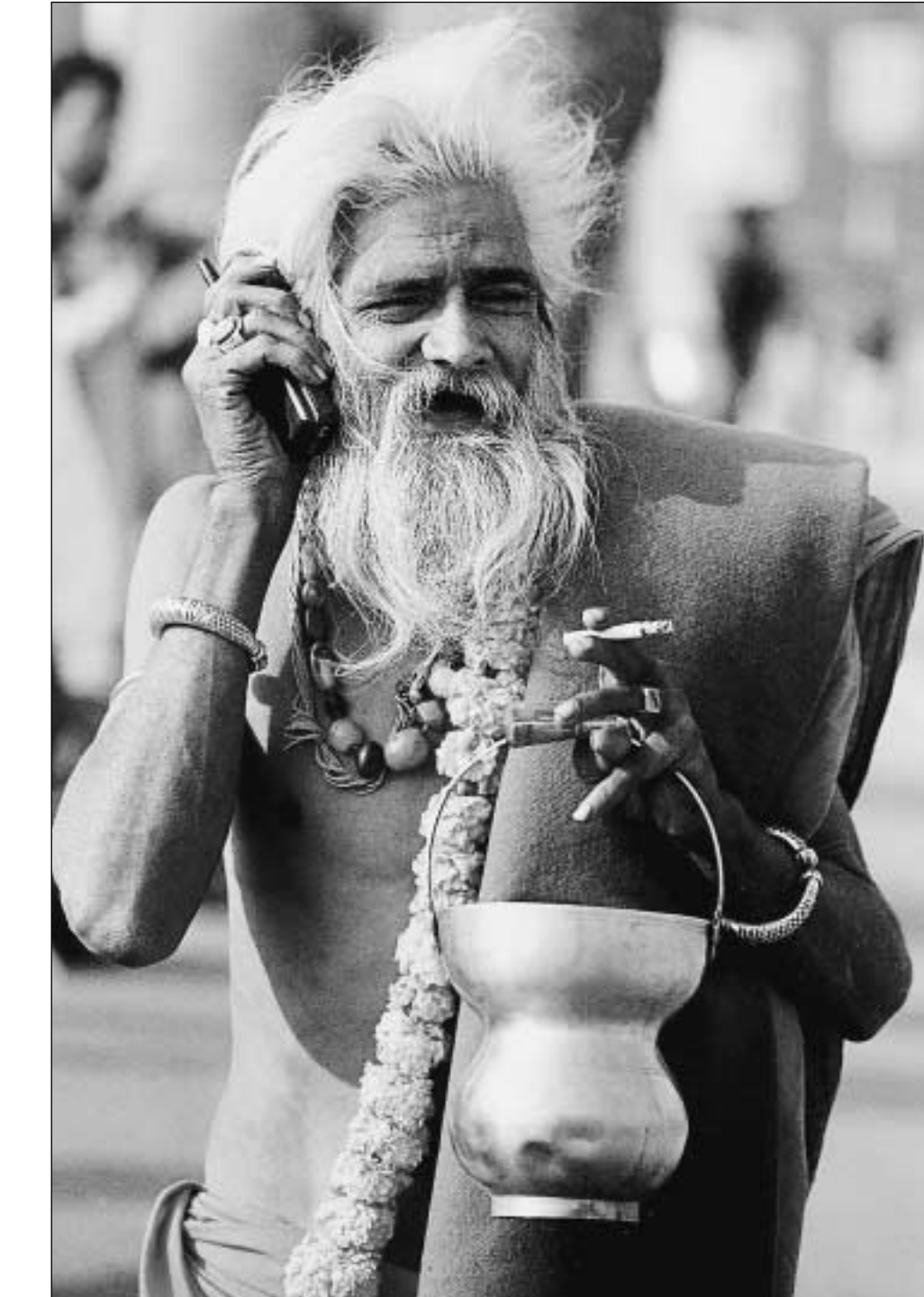
«Es ist heute nicht mehr so, dass die Grossen die Kleinen fressen, sondern die Schnellen verschlingen die Langsamen», so fasst der Unternehmensberater Peter Kruse seine Erfahrungen zusammen. Angesichts der rasant fortschreitenden globalen Vernetzung steigt die Geschwindigkeit in den Märkten, der Anpassungsdruck auf Unternehmen nimmt drastisch zu. Die Menge an komplexen Informationen wächst dabei schneller als unsere Fähigkeit, diese zu analysieren. Vor diesem Hintergrund hat das Gottlieb Duttweiler Institut (GDI) in Rüschlikon vergangene Woche eine Tagung organisiert, die den Führungskräften bessere Entscheidungsgrundlagen vermitteln sollte. «Next Practice – Neue Werkzeuge im Management» lautete der Titel.

Datenbanken explodieren

Die Grundproblematik war schnell umrissen: Noch nie wusste ein Manager so viel über seine Kunden, Mitarbeiter, Konkurrenten, neue Märkte, Technologie- und Gesellschaftstrends wie heute. Doch die vielen Daten liegen weitgehend in unstrukturierter Form vor, oft auf zahllosen inkompatiblen Datenbanken verstreut. Die grosse Datenmenge hilft dem Manager wenig, wenn er die Zusammenhänge und Rückkopplungsmechanismen nicht kennt.

Karin Frick, Tagungsleiterin und Mitarbeiterin in der Forschungsabteilung des GDI, stellte in ihrem Einführungsreferat fest: «Unsere Fähigkeiten zu treffen den Analysen und Entscheidungen versagen, sobald dynamische, nicht lineare Faktoren ins Spiel kommen. Mehrdimensionale Abhängigkeiten lassen sich nicht mehr mit Matrixtabellen darstellen. Deshalb sind bisherige Entscheidungsverfahren unnütz angesichts der neuen Komplexität.»

Statt der Beschaffung werde die Verarbeitung, Speicherung und Auswertung wichtig. Laut Frick sind die meisten Manager mit den Theorien der Komplexitätsforschung vertraut, doch in der Praxis hat das vernetzte Denken wenig Spuren hinterlassen. Frick forderte neue Werkzeuge, denn allzu oft erinnern die derzeit greifbaren an Steinzeitalinstrumente, mit denen sich schlecht an der Zukunft messeln lässt. Weil offenbar schon dem Begriff Werkzeug etwas Antiquiertes anhaftet, sprach Frick durchwegs von «Tools» und betonte, diese Tools müssten in der Lage sein, zu rechnen, Daten zu verwalten, Konzepte abzuleiten, Lösungen zu entwickeln, Ansätze zu vernetzen und Szenarien virtuell durchzuspielen. Mit dieser Forderung leitete sie zu jenem Teil über, in dem die «Werkzeugmacher», das heisst in erster Linie die Softwareproduzenten ih-



Sind die passenden neuen Werkzeuge erst einmal gefunden, steht einer Wandlung zum dynamischen und weitsichtigen Manager nichts mehr im Weg.

KEYSTONE

re Problemlösungsstrategien und Visualisierungsprogramme aufzeigen konnten.

Strategien unter der Lupe

Die Alfabeta Meta-Modeling AG stellte ihr neu entwickeltes Strategiesimulationswerkzeug vor. Damit kann das Management die aktuelle Situation einer Firma anhand von Betriebskennzahlen und strategischen Präferenzen in ein Modell übertragen und so abbilden. Danach können im Schonraum strategische Entscheidungen gefällt und die Auswirkungen sofort überprüft werden. Die Produzenten erheben den Anspruch, mit dem neuen Werkzeug die komple-

xe Relationen zwischen Strategie, Organisation, Produktions- und Serviceprozessen exakt zu erfassen und bei Veränderung einiger Variablen genaue Prognosen für die anderen zu erstellen.

Ein anderes neues Werkzeug nennt sich S-A-O-Maschine (von Subjekt-Aktion-Objekt abgeleitet). Die Zürcher Firma Methosys hat dabei eine Text-Suchmaschine so weiterentwickelt, dass sie nach eigenen Angaben «alle Lösungen für alle Probleme» bereithält. Der Textprozessor findet nicht nur Schlüsselwörter, sondern präsentiert auch Antworten auf Problemlösungsfragen, sofern der Suchende systematisch Subjekt, Objekt

und ein Verb (Aktion) eingegeben hat. Ein Ingenieur, der Lärmschutzmassnahmen ergreifen soll, tippt beispielsweise ein: «Gummi reduziert Lärm» – und in Kürze stehen ihm jede Menge Lösungen zur Verfügung, die andere Ingenieure bereits ausgeführt haben.

Die Predict AG zeigte auf, dass Automatisierung und individueller Kundenservice nicht im Widerspruch stehen müssen. Dank einer Software, welche die Wünsche und das Kaufverhalten der Kunden analysiert, weiss das Management genau, was welcher Kunde will. Dadurch kann es massgeschneiderte Angebote auf den Markt bringen.

Die Macrofocus GmbH entwickelt interaktive Visualisierungswerkzeuge, die es ermöglichen, grosse Mengen von Informationen zu analysieren, Trends und Anomalien zu entdecken und auf dieser Grundlage Entscheidungen zu treffen. «Interaktive Visualisierungswerkzeuge zähmen die Komplexität, indem sie einen Überblick vermitteln und ein Problem von verschiedenen Seiten beleuchten», schwärmen die Hersteller. Firmengründer Dominique Brodbeck betont, dass bei jedem Einzelentscheid der Gesamtkontext im Auge bleibe: «Die Sichtweisen sind alle eng miteinander verknüpft, so dass Änderungen immer mit der Anschauung und Reflexion des Gesamten verbunden werden. Damit vermeiden wir das Gefühl der Verlorenheit, das viele Führungskräfte bei ihren Entscheidungen begleitet.»

Ein Beispiel einer solchen Applikation ist das Programm City-O-Scope. Es dient der Analyse von Lebenshaltungskosten und Kaufkraft in 60 verschiedenen Städten auf der ganzen Welt. Jede Stadt ist durch mehr als hundert verschiedene Attribute wie etwa Preise für Lebensmittel, Stundenlöhne und Arbeitszeiten charakterisiert. Das Programm zeigt drei verschiedene Perspektiven: die geografische Sicht, die thematische Sicht und eine vergleichende Gesamtsicht. Die so entstehende «Fieberkurve» ist eine visuelle Repräsentation der Attribute einer Stadt und erlaubt das schnelle Finden von «Ausreissern». Ein ähnliches Produkt verwendet die UBS, um Tausende von Anlagefonds zu analysieren und effizient zu verwalten.

Tagung oder Verkaufsmesse?

So modern die einzelnen Präsentationen waren, so durchzogen fiel das Urteil einiger Tagungsteilnehmer aus. Sandra Emanuel von der Swissair Group University bemängelte den ausgesprochenen «Verkaufscharakter» der Veranstaltung. Sie hatte sich erhofft, mehr firmenunabhängige Werkzeuge zur Komplexitätsreduktion kennen zu lernen. «Stattdessen wurden paradoxerweise mehrheitlich komplizierte, schwer verständliche Softwareapplikationen präsentiert.» Markus Aeschmann (Ernst & Young) bilanzierte, die Tagung habe «Ansätze aufgezeigt, wie der kulturelle Wandel in Firmen mittels IT-Werkzeugen vorangetrieben werden kann». Karin Vey (Bellprat Associates AG) ergänzte, neue Werkzeuge seien im Umgang mit der komplexen, vernetzten Welt unumgänglich. Man müsse aber bei aller Faszination für die neuen Softwareprodukte im Auge behalten, wie diese sich auf unsere Denkmuster und Kommunikationsformen auswirken. Mit dem Verhalten in einer Maschinenlogik sei im Kommunikationszeitalter nichts mehr zu gewinnen.

Wo künftige Kulturmanager beraten werden

KULTURMANAGEMENT / In Zürich ist der Verein Kulturmanagement-Forum gegründet worden: Er hat zum Ziel, die Vernetzung in der Kulturmanagementszene zu fördern und eine umfassende Beratung über die Ausbildungsmöglichkeiten in der Schweiz anzubieten. Weiter plant er den Aufbau einer Börse für Schnupper- und Praktikumsstellen.

bnb. Der Beruf des Kulturmanagers ist gefragt: An die zehn Institute in der Schweiz haben eine Kulturmanagementausbildung im Programm. Unter ihnen auch die Universität Basel und die Zürcher Hochschule Winterthur, die beide ein zweijähriges Nachdiplomstudium Kulturmanagement anbieten.

Nun ist noch der Verein Kulturmanagement-Forum gegründet worden, der zum Ziel hat, die Vernetzung in der Kulturmanagementszene zu fördern sowie eine umfassende Beratung über die verschiedenen Ausbildungslehrgänge in der Schweiz anzubieten. «Denn eine Informationsstelle für diese Aus- und Weiterbildung fehlt», konstatierte René Karlen, Geschäftsführer des Berner Sym-

phonie-Orchesters und Präsident des neuen Vereins, an der Gründungsversammlung in Zürich. Der Boom im Kulturmanagement habe auch eine gewisse Orientierungslosigkeit sowohl bei Interessenten als auch bei Absolventen der verschiedenen Ausbildungslehrgänge ausgelöst. «Zum Teil begegnen wir gigantischen Illusionen, was diesen Beruf betrifft», sagte Karlen. Würden Berufsanwärter nach ihren kulturellen Interessen gefragt, so seien Antworten wie «ich gehe mindestens ein- oder zweimal in der Woche ins Kino» nicht selten.

Praxispartner

Weiter hat der Verein, zu dessen Gründungsmitgliedern unter anderen Alexander Pereira, Chris-

toph Marthaler, Iso Cammartin und Eike Grams gehören, im Sinn, eine Börse für Schnupper- und Praktikumsangebote zu schaffen. «Wir möchten zu Praxispartnern der verschiedenen Institute werden», sagte Karlen, «und mit unseren Erfahrungen mithelfen, das Niveau der Ausbildungen zu heben.» Was die längerfristige Zukunft betrifft, so plant der Verein, eine Dokumentations- und Forschungsstelle aufzubauen.

Bereits im Januar dieses Jahres ist mit ch-culturmanager ein Schweizerischer Berufsverband der Kulturmanager gegründet worden. Der neue Verein versteht sich laut Karlen nicht als Konkurrenz zu diesem Verband, sondern möchte vielmehr das Angebot von ch-culturmanager, der sich als rei-

ner Berufsverband verstehe, ergänzen. Als erste öffentliche Veranstaltung führt das Kulturmanagement-Forum im Oktober zusammen mit dem Wolfsberg Executive Development ein internationales Symposium zum Thema «Kulturfinanzierung» durch.

Adressen
Kulturmanagement-Forum, Geschäftsstelle Tertsas GmbH, Hallwylstrasse 31, 8004 Zürich. Telefon (01) 242 2884 (Fax 83), info@kulturmanagementforum.ch, www.kulturmanagementforum.ch.
Die wichtigsten Ausbildungsorte: Universität Basel, Uni Weiterbildung, Petersgraben 35, 4003 Basel, (061) 267 3008, www.kulturmanagement.org – Zürcher Hochschule Winterthur, Dep. Wirtschaft und Management, Weiterbildung und NDS, Postfach 958, 8401 Winterthur, (052) 267 7917, www.zhwin.ch – Stapferhaus Lenzburg, Schloss, 5600 Lenzburg 2, (062) 888 48 00, www.stapferhaus.ch – Sawi Schweiz, Ausbildungszentrum für Marketing, Werbung und Kommunikation, Zentralstrasse 115 Ost, 2500 Biel, (032) 366 70 40, www.sawi.com – Hochschule für Gestaltung und Kunst Luzern, Kulturmanagement abc, Rössliasse 12, 6000 Luzern 5, (041) 228 55 50, www.hgk.fh.zh.ch.

Ferienpause

bwi. Während der Sommerferien erscheint keine Managementseite. Ab Mitte August berichtet der «Bund» dann wieder wöchentlich über aktuelle Themen der Unternehmensführung.

REKLAME

Ihre Probleme
möchten wir
haben.

Professional IT-Services
www.mtf.ch

