

Gemeinsam

Bereichsübergreifende Zusammenarbeit und Vernetzung ist in der heutigen Zeit ein enormer Wettbewerbsvorteil für Organisationen. **medianet**-Gastautor Frank Arnold beschreibt anhand der Erfolgsgeschichte von Klaus Schwab, dem Gründer des World Economic Forum, warum es so wichtig ist, Intelligenz und Schaffenskraft der Besten zu vereinen.

FRANK ARNOLD

Committed to improving the state of the world“, so lautet die bewundernswerte Mission des World Economic Forums. Nur wenige können von sich behaupten, einem derart hohen Anspruch so systematisch, konsequent und vor allem auch so erfolgreich gerecht geworden zu sein wie Klaus Schwab (*1938). Angesichts der großen Aufgaben, derer sich das Forum annimmt, kann man ihm und seinen Mitstreitern nur wünschen, dass ihre Anstrengungen auch weiterhin von Erfolg gekrönt sein mögen.

Klaus Schwabs Einsatz zeigt beispielhaft, welche Chancen darin liegen, die Tatkraft der Besten zu bündeln. Das ist etwas, das jeder Manager in seinem Verantwortungsbereich praktisch umsetzen kann und sollte.

Klaus Schwab, Gründer des World Economic Forums, hatte sich Anfang der 1970er-Jahre beim Fachpublikum mit Managementkonferenzen in Davos einen Namen gemacht. Eines Tages bat der noch junge Wirtschaftsprofessor Schwab seine Sekretärin, ihn mit Herrn Giscard d'Estaing zu verbinden. Er meinte Olivier Giscard d'Estaing, Vice Chairman of the Board der renommierten INSEAD Business School.

Als die Verbindung stand, hörte Klaus Schwab eine tiefe, sonore Stimme am anderen Ende der Leitung – und blitzartig wurde ihm klar, dass er nicht mit Olivier Giscard d'Estaing sprach, sondern mit dessen Bruder, dem damaligen französischen Staatspräsidenten Valéry Giscard d'Estaing! „Da hab' ich vor lauter Schreck einfach den Hörer aufgeknallt!“, bekannte er später sympathisch und nachvoll-

ziehbar. Seine Sekretärin hatte irrtümlich im Élysée-Palast angerufen und war tatsächlich direkt durchgestellt worden.

Vernetzung der Besten

Schwab hatte es geschafft. Die Mächtigen der Welt hatten sein Bestreben mit dem World Economic Forum nicht nur anerkannt, sondern waren auch für ihn zu sprechen. Und mehr noch: Sie wollten ihn unterstützen. Welch ein Erfolg! Welch eine großartige Chance zur Erfüllung seiner Mission, die Lage der Welt etwas zu verbessern!

Ebenso wie vielen anderen Menschen, die Großes geleistet haben, war ihm natürlich bewusst, dass mit solch großer Anerkennung auch immer eine große Verantwortung einhergeht: Man muss dem gewährten Vertrauensvorschuss durch das Erreichen der hoch ge-

steckten Ziele gerecht werden – nicht gerade eine leichte Aufgabe.

Heute, rund 40 Jahre später, beherrscht Schwab es wie kein anderer, die Intelligenz und Schaffenskraft der Besten der Welt zu vereinen.

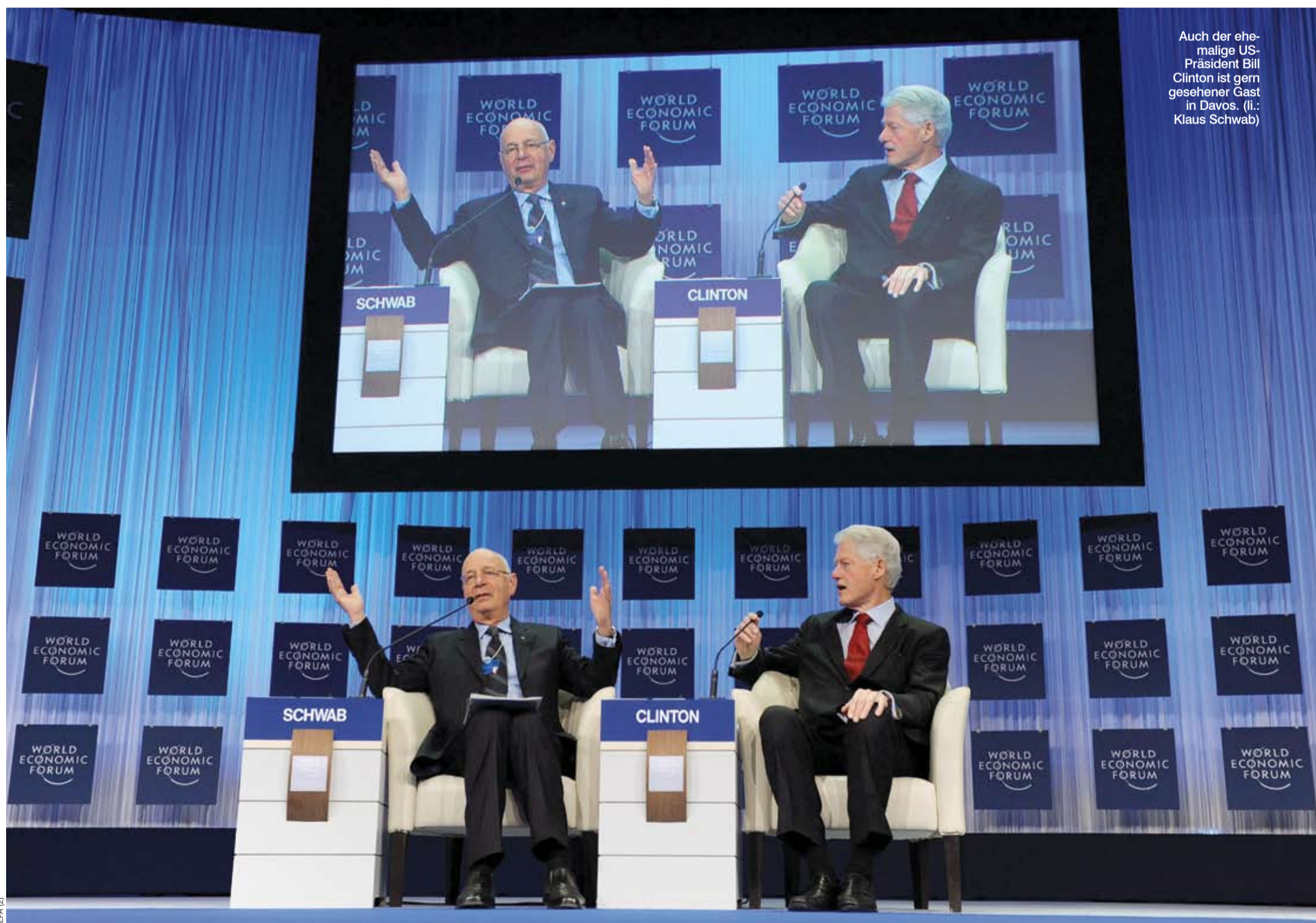
Die Zeitschrift *Forbes* bezeichnete ihn bewundernd nicht nur als den unbestreitbar Mächtigsten der Welt im Zusammenführen der Mächtigen, sondern führte ihn im Jahr 2009 sogar selbst auf Platz 66 der jährlich publizierten Liste „The World's Most Powerful People“.

Und in der Tat sind praktisch alle anderen Personen auf der Liste der Mächtigen mehr oder weniger regelmäßig zu Gast beim World Economic Forum. Neben dem weltbekanntesten Jahrestreffen in Davos gibt es inzwischen rund ein Dutzend Regionalforen, deren Treffen über das ganze Jahr hinweg weltweit abgehalten werden.

Sie alle leisten ihren Beitrag im Sinne der Mission „Committed to improving the State of the World“. Erfolgreiche Veränderung im Sinne dieser gewaltigen Aufgabe des World Economic Forums benötigt die Kraft von vielen einflussreichen Mitstreitern aus den unterschiedlichsten Disziplinen. Bereichsübergreifender Gedankenaustausch und die Vernetzung der Besten, das ist ein Ansatz, der seine Wirksamkeit nicht nur im World Economic Forum bewiesen hat, sondern der in Analogie in jeder Organisation von unschätzbarem Wert ist, gerade in Zeiten großer Herausforderungen und Veränderungen.

Großer Wettbewerbsvorteil

Führungskräfte und Organisationen, welche die bereichsübergreifende Zusammenarbeit und Vernetzung ausbauen und nutzen,



Auch der ehemalige US-Präsident Bill Clinton ist gern gesehener Gast in Davos. (li.: Klaus Schwab)



Das Weltwirtschaftsforum in Davos ist der jährliche Treffpunkt der globalen Machteleite. Bild: Klaus Schwab, Gründer und Präsident des World Economic Forum.

werden in Zukunft den Wettbewerbsvorteil auf ihrer Seite haben. Denn notwendige Veränderungen

FRANK ARNOLD

Managementexperte und Autor
www.arnoldmanagement.com



© M. Wienke



Wer an ergebnisorientierten Veränderungsprozessen interessiert ist, benötigt daher für eine gelungene Umsetzung erstens zügig Konsens und Commitment aller Beteiligten und muss zweitens das Wissen und die eigene Kraft des Unternehmens optimal nutzen.“

in Unternehmen müssen heute zunehmend in sehr kurzer Zeit realisiert werden.

Einerseits lässt der Wettbewerbsdruck im Markt Organisationen keine andere Wahl, als neuen Anforderungen reaktiv gerecht zu werden, andererseits legt die Organisation selbst die Messlatte für die zu erreichenden Ziele sehr hoch, was meist nur ein kleines Zeitfenster für ihre Umsetzung lässt.

Allerdings sind viele Schlüsselthemen in Organisationen heutzutage so komplex, dass sie in kleinen Teams immer schlechter in vertretbarer Frist im Alleingang gelöst werden können. Wer an ergebnisorientierten Veränderungsprozessen interessiert ist, benötigt daher für eine gelungene Umsetzung erstens zügig einen Konsens und Commitment aller Beteiligten und muss zweitens das Wissen und die eigene Kraft des Unternehmens optimal nutzen.

Beides klingt sofort einleuchtend, keine Frage. Dennoch ist jedem Beteiligten mit einigen Jahren Berufserfahrung klar, dass die Umsetzung dieser zwei simplen Prämissen weit weniger selbstverständlich ist, als man meinen möchte. Exzellente Führungskräfte investieren viel Energie, um die bereichsübergreifende Vernetzung zu nutzen. Klaus Schwab ist mit den Anliegen des World Economic Forums ein herausragendes Beispiel dafür, welche Kraft in diesem Ideen- und Wissensaustausch liegt.

Die Vorteile für Organisationen liegen ganz klar auf der Hand:

1. Qualitativ hochwertige Lösungen können in kürzerer Zeit entstehen, weil die Erfahrung und das Wissen der besten Leute der Organisation zusammengeführt und genutzt werden.

2. Durch mehr bereichsübergreifenden Dialog entsteht ein besseres Verständnis der Probleme und Chancen sowie der Ansichten und Meinungen der einzelnen Schlüsselpersonen in den jeweiligen Bereichen, was die zu bewältigenden Herausforderungen angeht. (Dieser Punkt allein wäre es schon wert, große Anstrengungen zu unternehmen, bereichsübergreifende Vernetzung zu fördern.)

3. Wirksame Willensbildung und Entscheidungsfindung werden durch bereichsübergreifende Vernetzung ermöglicht, da die besten Köpfe der Organisation die anstehende Herausforderung aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachten und somit alle relevanten Aspekte berücksichtigt werden.

4. Das in der Organisation vorhandene Detailwissen der Entscheider und Wissensträger wird umfassend genutzt und es wird gleichzeitig offensichtlich, woran es genau mangelt.

5. Und letztlich – für Praktiker wahrscheinlich das Wichtigste – gelingt die Umsetzung anspruchsvoller Vorhaben wesentlich leichter, eben weil die Schlüsselpersonen einbezogen wurden und sie die Umsetzung in der Folge tatsächlich wollen.

Ständige Verbesserung

Es gibt noch viele weitere Vorteile in den Bereichen Führen der Organisation, Führungen von Innovationen und im Führen von Personen, die aus bereichsübergreifendem Arbeiten resultieren. Praktisch jedes Unternehmen kann eine intensivere Nutzung dieser Vorteile jederzeit in Angriff nehmen. Viele der bestgeführten Organisationen

machen genau das: Sie streben danach, sich hinsichtlich der bereichsübergreifenden Vernetzung immer weiter zu verbessern.

Auch in diesem Punkt kann jeder Führungskraft das World Economic Forum ein leuchtendes Vorbild sein: Es entwickelt sich jedes Jahr weiter und die Ideenvielfalt zur Erfüllung seiner Mission scheint keine Grenzen zu kennen. Warum sollte man diese Vorgehensweisen im Kleinen, in der eigenen Organisation, nicht auch systematisch weiterentwickeln?

Klaus Schwab persönlich zeigt darüber hinaus: Schaffenskraft ist eine *persönliche* Entscheidung, die einem Menschen viel Kraft geben kann; mit Mitte 70 ist er heute öfter unterwegs als viele deutlich jüngere Topmanager, und sein Ideenreichtum wird weltweit bewundert.

So bezeichnete ihn das *Wall Street Journal* einmal als „human tornado of ideas“. Könnte es nicht lohnend sein, sich selbst das Ziel zu setzen, die eigene Schaffenskraft möglichst umfassend in eine sinnvolle Arbeit einzubringen? Könnte es nicht sein, dass gerade darin eine zentrale Kraftquelle liegt?

Viele Künstler und Menschen, die Großes auf ihren Gebieten geleistet haben, sahen das jedenfalls so, zum Beispiel Peter F. Drucker, Viktor Frankl, Giuseppe Verdi und Pablo Picasso. Keiner von ihnen hätte ans Aufhören gedacht – warum auch? Kein Wunder also, dass Klaus Schwab auf die seit Jahren beständigen Spekulationen um seine Nachfolge in wundervoller Leichtigkeit entgegnete: „Ich sehe mich als intellektuellen Künstler. Ich kenne keinen Künstler, der sich zur Ruhe setzt.“

AUFGABEN UND DENKANSTÖSSE

Kennen Sie einen Künstler, der sich zur Ruhe setzt? Wie müssten Sie sich oder Ihren Verantwortungsbereich weiterentwickeln, damit Ihre Schaffenskraft Ihnen noch mehr Energie gibt?

Was müssten Sie tun, um die bereichsübergreifende Vernetzung zu stärken? Zur Bewältigung welcher Herausforderung werden Sie die gebündelte Kraft Ihrer Organisation nutzen?



BUCHTIPP

Frank Arnold: Management – von den Besten lernen. Hanser 2012, 464 Seiten, 25,60 €, ISBN: 978-3-446-43051-8

Wir verlosen 2 Exemplare! Zusendungen an feature@medianet.at