KOLUMNE

Das Management der Ungewissheit

Kann das Wissensmanagement, das seinen Siegeszug in Managementseminaren angetreten hat und an dem für Unternehmen kein Weg vorbeiführt, helfen, die neue Ungewissheit, die über der Zukunft liegt, zu lichten?

Die Gegenwart der Zukunft

VORMODERNE GEWISSHEITSGESELLSCHAFTEN ERZEUGEN IHRE Robustheit und Festigkeit durch unerschütterliches Festhalten an Bewährtem. Schon eine unübliche, häretische Auslegung von Texten konnte, zu Zeiten der Inquisition, den Kopf kosten. Wenn wir mit dem Romantiker Novalis die Gegenwart als Differenzial bezeichnen, in der von der Vergangenheit in die Zukunft geschaltet wird, so schalten vormoderne Gesellschaften nicht. Sie halten an Gang und Gangart fest und geben auf jedwede Frage, wie etwas künftig zu tun oder zu lassen sei, die Antwort: «Wie immer».

Moderne Gesellschaften hingegen zerstören die überkommenen Gewissheiten. Sie wollen mehr und alles wissen. Der Mensch der Neuzeit will nicht mehr sehen, was man immer gesehen hat, und nicht mehr leben, wie man immer gelebt hat. «Think different» (Apple Comp.). Die Moderne verlangt Innovation und Kreation, die kontinuierliche Revolutionierung des Bestehenden. Wer sich, so Tom Peters in seiner Einladung zu einem Seminar, an die Regeln hält, hat nicht den Hauch einer Chance. Die moderne Gesellschaft erneuert alles, selbst ihre Selbstbeschreibung.

Daraus resultiert die allenthalben beklagte Zukunftsungewissheit. Wenn von der Vergangenheit mit den Worten «anders und besser» in die Zukunft geschaltet wird, wird diese einsehbar ungewisser und komplexer. Dieses fundamentale Paradox widerspricht der lebenspraktischen Vorstellung zunehmenden Steuerungspotenzials. Aber Zukunft ist nur dann vorhersehbar, wenn nichts gemacht wird und alles läuft, wie es bisher gelaufen ist. Wenn der Tango getanzt wird wie immer, tanzen die Menschen auch im nächsten Jahrtausend, wie sie immer getanzt haben. Sobald die Choreographie verändert wird, spontane Schrittfolgen zugelassen werden oder jeder seinen eigenen Tango erfindet, wird niemand voraussehen können, wie der Tango morgen oder übermorgen getanzt wird. Je autonomer und innovativer und kreativer die Menschen werden, desto ungewisser also die Zukunft. Je entschlossener Gangart und Gang gewechselt werden, desto weniger ist voraussehbar, was passiert. In Gesellschaften, in denen das Differente, Innovative und Kreative mehr bedeutet als das Überkommene, ist nur noch die Unprognostizierbarkeit prognostizierbar. Denn neu ist, was nicht voraussagbar ist, sonst wäre es nicht neu.

Vom Wissensmanagement zum Management der Ungewissheit

DIE UNTERNEHMEN VERHALTEN SICH IN DIESER SITUATION nicht immer gelassen. Es kommt zu Überreaktionen, unsinnigen informationstechnologischen Aufmunitionierungen, immer schnellerer Personalauswechslung und Beraterprozessionen im Betrieb. Ist freilich einmal erkannt,

dass die Herausforderung für das Management die Ungewissheit der Zukunft ist, so stellt sich die Frage, wie und ob Ungewissheit gemanagt werden kann.

Wissensmanagement ist eine Antwort auf informationelle Überlastung und Wissensflut, aber noch nicht intelligentes Management der Ungewissheit. Wissensmanagement ist Folge der Zunahme des Wissens und der Abnahme von Gewissheiten, welches Wissen gewiss ist. Aber Wissensmanagement befasst sich Peter Drucker zufolge leider zu neunzig Prozent mit internem Wissen und mit den Bedingungen und Möglichkeiten seiner Strukturierung, Transformation und Nutzung. Ein Unternehmen, das in der turbulenten Gegenwart und gegenüber den ungewissen Zukünften bestehen will, braucht vielmehr externes Wissen über die Welt draussen, ihre Dynamik, über gesellschaftliche und politische Grosswetterlagen, über Turbulenzen und Aufschaukelungsprozesse.

Wer vermittelt Wissen über denkmögliche Zukünfte? Wer hilft den Unternehmen, sich gegen die Ungewissheiten der Zukunft fit zu machen? Keinesfalls die regelmässige Lektüre der Börsennachrichten. Diese demonstrieren nur, was für alle Lebensbereiche gilt, dass man nicht weiss, wie es morgen aussieht.

Wer hilft den Unternehmen, sich zukunftsfit zu machen? Die Börsennachrichten nicht. Sie zeigen nur, dass man nicht weiss, wie es morgen aussieht.

Die Futurologen, Trendforscher und Szenario-Ingenieure sind, sowohl was ihre Schriften betrifft (etwa die Trendletters diverser Institutionen) als auch in ihren Techniken wertvoll. Aber zu langsam. Sind ihre Vorschläge endlich im Betrieb angekommen, ergeht es diesem wie dem Schützen im Schiessstand, der zu lange Korn und Visier justiert. Will er anlegen, sind die Scheiben weg.

Darüber hinaus schlachtet die Zukunftsforschung eigentlich nur die Kultur- und Humanwissenschaften aus: die Philosophie, die Soziologie, die Modernisierungstheorie, die Geschichte der Gegenwart; Wissenschaften, die sich mit dem Wandel der Gesellschaft und ihren Selbstbeschreibungen befassen.

Diese zeitdiagnostischen Disziplinen verfügen über die Kompetenz, welche die Unternehmen suchen. Sie bringen die fundamentalen Wandlungsvorgänge auf den Begriff. Sie geben dem Management ein Vokabular an die Hand, sich überhaupt in der Komplexität der modernen Gesellschaft zurechtzufinden. Und damit glaubhaft Kompetenz vermitteln zu können in Belangen, die nicht in-, sondern ausserhalb der Unternehmung liegen.

DIE «ANPASSUNG AN DAS UNVORHERSAGBARE» (FRIEDRICH V. Hayek) erfordert eine Umstellung des Managements. Es geht darum, die durch kreatives und innovatives Handeln selbst erzeugte Ungewissheit in eine operativ handhabbare Form zu bringen. Notwendig ist ein offenes Ohr für die Entwicklungen in der Kunst, der Literatur, in den Medien und in den informationellen Netzwerken. Die Zeitströmungen, die Art und Weise, wie sich die Konsumenten verändern, manifestiert sich am schnellsten in Kunst und Literatur. Die Wissenschaften stehen unter professionellem Diktat und sind deshalb langsamer.

Gewiss, Sensorsysteme, Szenarioworkshops und das Abzappen wirtschafts- und sozialstatistischer Daten können hilfreich sein. Aber, Hand aufs Herz, wer hat, von Naisbitt bis Horx, scharf herausgearbeitet, dass die Autonomisierung und Individualisierung, die Forderung eines innovativen und kreativen Entrepreneurs, eines Ich-Unternehmers im und ausserhalb des Unternehmens, nicht mehr, sondern weniger Gewissheit produziert? Dementsprechend wird es mühsamer, Märkte zu erschliessen und die künftigen Wünsche der Konsumenten zu erkennen! Daraus ergeben sich aber auch ungeahnte Chancen und Handlungsspielräume für Unternehmen und das Management!

Je innovativer und kreativer eine Gesellschaft ist, umso ungewisser wird sie.

Dies ist der Kern, das Problem und die Chance der fundamentalen Veränderung der Moderne gegenüber der Vormoderne. Management birgt Chancen und Risiken. Die Chancen erhöhen sich, wenn ein Unternehmen versucht, seine kulturelle Umwelt neugierig wahrzunehmen. Das Angebot an Kultur ist riesig und stellt eine Alternative zur Häufung von Managementseminaren dar, in denen in aller Regel über Wissen, aber nicht über die Generierung von Ungewissheit in modernen Gesellschaften unterrichtet wird.

Man muss dieses nur nutzen. Anfangen kann man damit, dass man alles ausser dem Feuilleton der Zeitung wegwirft.

Peter Gross ist Professor für Soziologie an der Universität Sankt Gallen (HSG) und Autor der Bücher «Die Multioptionsgesellschaft» (Frankfurt 1994) und «Ich-Jagd. Im Unabhängigkeitsjahrhundert» (Frankfurt 1999).

BILANZ-BEILAGE NOVEMBER 1999

BILANZ

AUSGABE IV 11/1999 FR. 6.70

Manager

SCHWERPUNKT
Risiko-Management

Dr. Patrick Diggelmann, Dr. Peter A. Labhart, Reto Suter, Prof. Dr. Rudolf Volkart
Institut für schweizerisches Bankwesen der Universität Zürich

6 Risikomanagement: Aktionärs- versus Manager-Interessen

Prof. Dr. Heinz Zimmermann
Universität St. Gallen

12 Value at Risk – ein zweifelhaftes Paradigma

Prof. Dr. Peter Gross
Universität St. Gallen

18 Wissensmanagement und das Management der Ungewissheit

Paul Hoeve
Arthur Andersen
Roland Köhler
Holderbank

20 Praxisbeispiel Holderbank: Wie der Zementkonzern Business Risk Management einführte und welches die Nutzen sind.

Adrian Schlund
Distrelec AG

28 Fallbeispiel Distrelec AG: Wie Risiken im E-Commerce gemanagt werden können.

33 Management-Literatur

BEIRAT

Prof. Dr. Peter Gomez
Prof. Dr. Gilbert Probst
Prof. Dr. Hans Peter Wehrli
Prof. Dr. Heinz Zimmermann
Dr. Walter Baumgartner

In Zusammenarbeit mit ARTHUR ANDERSEN

Themen dieser Ausgabe

RISIKOMANAGEMENT: AKTIONÄRS- VERSUS MANAGER-INTERESSEN 6

Dr. Patrick Diggelmann, Dr. Peter A. Labhart, Reto Suter, Prof. Dr. Rudolf Volkart *(Uni Zürich)*
Aktionäre und Manager verfolgen nicht immer gleiche Interessen. Die einen fordern Shareholder-Value, die anderen wollen die Managerial Welfare Maximization. Die Autoren beschreiben, welches die Auswirkungen auf die Risikopolitik eines Unternehmens sein können.

VALUE AT RISK: EIN ZWEIFELHAFTES PARADIGMA 12

Prof. Dr. Heinz Zimmermann *(Universität St. Gallen)*
Die Diskussion über Value-at-Risk-Konzepte erzeugt nach Meinung von Prof. Dr. Zimmermann eine Scheinsicherheit. Value at Risk benötigt dringend eine breitere Abstützung im Sinne komplementärer Ansätze.

RISK-MANAGEMENT-PRAXISBEISPIEL HOLDERBANK 20

Paul Hoeve *(Arthur Andersen)*, **Roland Köhler** *(Holderbank)*
Die Einführung von Business Risk Management (BRM) ist äusserst komplex. Dies zeigt das Praxisbeispiel des Zementkonzerns Holderbank. BRM hilft indes nicht nur, Risiken zu minimieren, sondern führt letztlich zur Wertsteigerung des Unternehmens.

RISIKOMANAGEMENT IM E-COMMERCE 28

Adrian Schlund *(Distrelec AG)*
Eine Vielzahl von Risiken muss managen können, wer im E-Commerce als Unternehmer sein Geld verdient. Die Distrelec implementierte ein Risk-Management-Konzept und berichtet darüber.

Editorial 3
Kolumne: Prof. Dr. Peter Gross 18
Management-Literatur 33
Impressum 34