

# Management im 3. Jahrtausend

Die Frage „Wie entwickelt sich Management im 3. Jahrtausend?“ umfasst eine Fülle von weiteren Fragen. Es soll dabei versucht werden, einige herauszugreifen und Trends zu beschreiben.

Schon anlässlich unseres letzten Kongress vor zwei Jahren haben wir uns mit Wissensmanagement auseinandergesetzt, ein Thema, das seither an Bedeutung gewonnen hat. Wissen ist heute zu einem Produktionsfaktor im klassischen Sinn geworden und muss demnach entsprechend gemanagt werden.

Mit welchen Entwicklungen im Bereich der Unternehmen allgemein sind wir heute konfrontiert?

Betrachtet man jüngste Unternehmensgründungen aus dem Elektronik-Kommunikationsbereich, so fällt auf, dass bei Börsennotierungen solcher Unternehmungen der kapitalisierte Firmenwert exorbitante Größen annimmt, denen weder materielle Werte noch herausragende Erträge gegenüberstehen. Das Asset bei diesen Firmen heißt: Wissen, Know-how, menschliche Ressourcen und Geschwindigkeit.

Die Herausforderung der verantwortlichen Manager ist, das Tempo zu halten und die meist eher kleinen Teams zu Höchstleistungen zu bringen und letztlich die Erträge zu erzielen, die die Börsenkurse schon vorweggenommen haben. Diese Unternehmen weisen auch deutlich den Weg vom produzierenden Bereich zum Dienstleistungsbereich.

Die Herausforderung der produzierenden Industrie ist und bleibt die Automatisierung und die Größe mit dem Ziel der Stückkostenreduzierung. Der Beweis dafür ist der Konzentrationsprozess in fast allen Bereichen, als Beispiele seien hier die Automobil- und Flugzeugindustrie, aber auch die Pharma- und Nahrungsmittelindustrie angeführt. Die Managementherausforderung wird sein, diese Firmen trotz ihrer Größe flexibel und überschaubar zu halten und die Geschwindigkeit zu steigern.

Was bedeutet diese Entwicklung für die Gesellschaft und die Menschen allgemein?

Hier eine schlüssige Antwort zu finden ist die Herausforderung. Dies soll auch Inhalt des diesjährigen Kongresses sein, der zumindest Teilantworten zu Teilfragen bringen soll.

Beginnend bei den Menschen stellt sich die Frage, welche Ausbildung die Richtige ist um den künftigen Anforderungen gerecht zu werden.

Soll man eine Ausbildung mit einem Blick auf einen zukünftigen Beruf wählen oder die vorhandenen Talente so weiterentwickeln, um eine möglichst breite Palette abdecken zu können? Es wird zukünftig keinen a priori definierten Berufsweg mehr geben und es wird flexible Anpassung an die Arbeitsmarktverhältnisse gefordert sein. Es wird keine monoprofessionale Berufslaufbahn mehr geben.

Wie werden sich Management- und Führungsstile verändern?

Die Welle des Reengineering hin zu Lean Management hat Spuren hinterlassen. Die klassischen Hierarchien mit Basis, Mittelmanagement und die klare Abgrenzung zum Topmanagement sind vielfach passé.

Hierarchien sind flacher geworden, Teamansätze stehen im Vordergrund und das Führungs- und Motivationsverhalten ist ebenfalls anders geworden. Das Schlagwort von Übernahme von Verantwortung in der Breite wird immer mehr zur Realität. Aus den gemeinsamen Teamzielen und erreichten Ergebnissen wird Motivation geschöpft. Sozusagen Motivation durch Selbstmotivation.

Wie verhält es sich mit Risiken?

Wo Verantwortung übernommen wird, ist auch Risiko damit verbunden. Riskmanagement wird zu einem neuen, nicht unbedeutenden Faktor. Da die Geschwindigkeit der Prozesse und die zu verantwortenden Kapitaleinsätze zunehmen, ist auch dieser Faktor ver-

**DI Dr. Wolfgang Walluch**

Präsident des Österreichischen Verbandes der Wirtschaftsingenieure und

geschäftsführender Gesellschafter der Novographic

Ges.m.b.H.

stärkt zu berücksichtigen und zu betrachten. Der Spruch „Aus Fehlern lernt man“ hat zwar nach wie vor seine Gültigkeit, kann aber nur im Kleinen gelten. Strategische Fehler, deren Auswirkungen oft einige Zeit später nach einer getroffenen Entscheidung sichtbar werden, können letal sein. Hier sind Mittel und Wege zu suchen, diese zu vermeiden oder in irgendeiner Weise abzusichern.

Was werden die sogenannten „News“ bringen?

New Media – New Economy – New Technologies, damit meine ich von der Gentechnologie bis zur Kommunikationstechnologie alle, sind Tore, die durchschritten werden, ja durchschritten werden müssen. Die Möglichkeiten, die sich dahinter auftun sind noch hinlänglich unbekannt.

Dies macht aber diese Zeit so spannend. Unsere Zukunftschancen liegen aber im Wandel und in der Veränderung. Die technologischen Möglichkeiten treiben uns an, die dabei zu entwickelnden Innovationen sind unsere Chance, die Zukunft und damit das 3. Jahrtausend zu bewältigen. 