

KOLUMNE

WER SICH ÖFFNEN WILL, SOLLTE DICHT SEIN - DICHT DRAN AN DER GESELLSCHAFT, DA DIE RÄNDER DES UNTERNEHMENS INS ZENTRUM RÜCKEN. DAFÜR BRAUCHT MAN EIN AKTIVES GRENZMANAGEMENT, SAGT UNSER KOLUMNIST **STEPHAN A. JANSEN**

Bastelgruppen und Brause- tabletten



Der nächste Kapitalismus wird ein emotionaler! Das sagen Soziologen, Trendforscher, Verhaltenswissenschaftler und Neuro-ökonomien. Der nächste Kapitalismus wird ein katastrophaler, also krisenanfälliger! Das sagen Versicherungsmathematiker, Katastrophensoziologen und Sicherheitsdienstleister.

Der nächste Kapitalismus wird deswegen ein kooperativer! Das sagen Netzwerktheoretiker, Innovationsforscher und Psychologen. Fest steht: Wie bereits in der ersten Kolumne erwähnt, wird der nächste Kapitalismus post-assoziell und damit auch post-autistisch. Wie in privaten Beziehungen gilt somit die Regel: Singles leben ungesünder und kürzer. Denn die Währung des nächsten Kapitalismus wird bestimmt durch ein intersektorales Beziehungskapital aus Institutionen und Individuen: zwischen Markt, Staat, Familie und Zivilgesellschaft.

Bei Procter & Gamble hat man die eigenen Ziele jedenfalls schon mal so definiert: Mehr als 50 Prozent aller Innovationen sollen von externen Partnern kommen. Dieser „Outside-in-Prozess“ stellt die Integration externer Kreativität in einer gemeinsamen Bastelgruppe dar. Lieferanten, Kunden und externe Partner wie Universitäten sollen zu Ga-

ranten von Qualität und Geschwindigkeit im Innovationsprozess werden. Nun kooperieren erfolgreiche Unternehmen überraschend gerne mit Unverwandten – quer zu den Sektoren, quer zu den Kunden, quer zu den Industrien. So werden Kapitalgesellschaften wieder an ihre Gesellschaft erinnert – quer zum Staat und zur Zivilgesellschaft. Das klingt doch alles gut. Aber:

Dicht machen kann sinnvoll sein, wenn man hinterher nicht dichtmachen will

Organisationen entgrenzen sich zunehmend – räumlich, zeitlich, sachlich, personell – und scheinen zu Brausetabletten zu werden, die sich in Netzwerken auflösen. Welche Grenzen kann eine grenzenlose Organisation haben? Gerade Familienunternehmen wirken ja ohnehin schon hoffnungslos verschlossen. Dieses Dichtmachen kann aber sinnvoll sein, wenn man hinterher nicht dichtmachen will.

Denn wir brauchen gleichzeitig und gleichwertig Outsourcing und Insourcing, Akquisitionen und Verkäufe, Corporate Identity bei Kooperationen un-

ter Konkurrenten, flexible Zulieferer und integrierte Kunden. Hierfür braucht man aber auch die Mitarbeiter, die diesen Spagat beherrschen.

Howard Aldrich und Diane Herker etwa wiesen auf die Bedeutung der janusgleichen „Grenz-Spanner-Rollen“ hin: Diese Voyeure – in Unternehmen weniger spektakulär Vertriebler, Einkäufer, Investor- oder Public Relations genannt – leisten organisationale Selbstbeschreibung durch Beschreibungen ihrer Umwelt. Diese Grenz-Spanner sind für die Organisation nicht etwa randständig, sondern durch das hohe Sozialkapital zentrale Figuren der Kooperation. Sie puffern in beide Richtungen und sind nicht selten wertvoller als übersichtliche CEOs. Aber CEOs sind jetzt im aktiven Grenzmanagement gefordert - dies ist nicht trivial, wenn man nicht aufgeessen werden will. Wenn ein Huhn einem Schwein eine Kooperation für ein neues Produkt „Ham & Eggs“ verspricht, sollten Sie als Schwein nochmals überlegen, ob Sie das Ei des Kolumbus bereits bei dieser Kooperation gefunden haben.

Prof. Dr. Stephan A. Jansen ist Inhaber des Lehrstuhls „Strategische Organisation & Finanzierung“, Direktgr des „Civil Society Center“ an der Zeppelin Universität Friedrichshafen und dort Gründungspräsident.