

**Vortrag zum zehnjährigen Bestehen von artop – Institut an der Humboldt-Universität
zu Berlin am 28. Oktober 2005 in Berlin-Adlershof**

Beitrag zum "Auftakt"

Prof. Dr. Scharwächter

Als ich die Einladung zu diesem Jubiläum erhielt und den Titel "Schrödingers Katze auf der Couch" las, wurde ich an ein Bonmot erinnert:

"Forschung ist, wenn zwei Menschen in einem dunklen Raum eine schwarze Katze suchen."
"Wirtschaft ist, wenn zwei Menschen in einem dunklen Raum eine schwarze Katze suchen und erst einmal das Licht einschalten."

Diese sicher überzeichneten Sichtweisen von Forschern und Unternehmern finden sich jedoch auch in den Wirkungen von Schrödingers Theorie: Auf der einen Seite die weitergehende Forschung über Quantenmechanik, die den Aufbau von Materie und Atom beschreiben soll und mit dem Gedankenexperiment der Katze berühmt wurde und auf der anderen Seite die absehbare wirtschaftliche Umsetzung in Quantencomputern, Quantenkommunikation und Quantenoptik. Die Forschung braucht der Mensch zum Erkennen, die Idee zum Handeln.

Auch bei artop finden sich diese Sichtweisen wieder, auf der einen Seite die Forschung an der Humboldt Universität und an dem Institut für Organisations- und Sozialpsychologie und auf der anderen Seite die wirtschaftlich orientierte Beratung von Unternehmen und Verwaltungen bei Veränderungen in Arbeit, Technik, Organisation und Personal. Es liegt eben in der menschlichen Natur vernünftig zu denken und unvernünftig zu handeln.

Der Beirat von artop, für den ich spreche, sieht seine Aufgabe in der Unterstützung der strategischen Ausrichtung und in der Unterstützung der Ausweitung und der Vernetzung im Markt.

Während ein Vorstand üblicherweise für Veränderungen sorgt, weil er sich dem Diktat der Vergangenheit widersetzt und Neues schafft, neue Werkzeuge, neue Kenntnisse, neue Denk- und Ausdrucksweisen, legt der Beirat üblicherweise aufgrund seiner Seniorität und Distanz das Fundament der Zukunft in der Vergangenheit.

Wir leben heute in einer Epoche explosiver Innovationen. Noch bis vor einigen Jahrzehnten waren die Veränderungen durch periodische Zyklen charakterisiert, die sich nur langsam auf unser Leben auswirkten. Ich erinnere an die Kondratieff-Zyklen der frühen Industrialisierung im 19. Jahrhundert durch Werkstoffe sowie durch stationäre und mobile Energie sowie der späten Industrialisierung im 20. Jahrhundert durch Chemie, Elektrotechnik und individuelle Mobilität.

In den letzten Jahrzehnten sind diese Veränderungen einer dynamischen Abfolge und Verbreitung revolutionärer Neuerungen und Kombinationen gewichen. Innovationen aus Informations- und Kommunikationstechnik, Mikro- und Nanotechnik, optischer Technik, Bio- und Gentechnik sowie Energietechnik wirken beispiellos in Geschwindigkeit und Komplexität auf unsere Forschung, unsere Wirtschaft und damit unser Leben.

Als Folge dieser raschen und vernetzten Veränderungen wird es einem Vorstand schwer, sich für eine langfristige Strategie zu entscheiden und einem Beirat nahezu unmöglich, wie zuvor gesagt, das Erbe der Vergangenheit zu erneuern und der Unternehmensentwicklung eine Kontinuität zu geben. Aber wer kein Ziel hat, verläuft sich.

Entwicklung, Anwendung und Verbreitung dieser Veränderungen haben das Potential zu großen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Chancen, aber auch Risiken. Es ist nicht nur der Naturwissenschaftler und Ingenieur, sondern auch der Sozialwissenschaftler erforderlich zur Gestaltung der künftigen sozio-technischen Konstellationen oder zu dem, was wir können und dem, was wir wollen. Sozialforscher sind die Experten für Kompetenzen und Konflikte der sozialen Elemente.

artop bietet in seiner Einbindung in die Humboldt-Universität und die Stadt für Wissenschaft, Wirtschaft und Medien einerseits und das Institut für Organisations- und Sozialpsychologie andererseits ideale Voraussetzungen für eine Synthese der technologischen und der sozialen Komponenten. Mit Bezug auf das Thema dieses Nachmittags liegt bei artop Schrödingers Katze auf Scholls Couch.

Es wird vorhergesagt, dass der zuvor beschriebene Zyklus der komplexen aber definierten und strukturierten Veränderungen bald von einem Zyklus der undefinierbaren und nicht strukturierbaren Veränderungen abgelöst wird. Elemente sollen sein: Optimierung von Informations- und Kommunikationsflüssen zwischen Menschen, Organisation zwischenmenschlicher Beziehungen, Rationalisierung von sowohl als auch Prozessen oder rechnergestützter Umgang mit ungenauem Wissen. Solche Prognosen haben zwei Eigenschaften: Sie stimmen nie genau, aber sie stimmen besser als gar keine Prognosen.

Diese Gedanken führen mich zu der Frage, welche Rolle artop in der Beratung einnehmen soll und welchen Mehrwert artop durch seine Leistungen beim Kunden erzeugen soll. In dem hart umkämpften Beratermarkt gibt es mehrere Rollen:

- So den Mentor, der beobachtet, zuhört und reflektiert.
- So den Konzeptanbieter, der überlegt Stärken und Schwächen, Risiken und Chancen untersucht und über ein passendes Konzept verfügt.
- So den Umsetzer, der Konzepte als Mittel zum Zweck einsetzt und das Handeln über das Denken stellt.
- Und so schließlich den Spezialisten, der sein Angebot auf wenige Branchen oder auf wenige Prozesse begrenzt.

artop bietet Leistungen auf folgenden Geschäftsfeldern an:

- Organisationsberatung für die Umsetzung nachhaltiger Veränderungen,
- Personalberatung bei der Auswahl und Entwicklung von Mitarbeitern,
- Technikgestaltung bei der benutzerfreundlichen Gestaltung von Produkten
- Und schließlich Ausbildung zum Couch, Moderator und Trainer.

Aus Sicht des Beirats ist selbstkritisch zu bemerken, dass artop sich wohl noch nicht in eine der zuvor genannten Rollen entwickelt hat und ein wirklich eigenständiges und unverwechselbares Profil in der Art einer Marke erreicht hat. Lieber durch Kritik gerettet, als durch Lob ruiniert.

Eine solche Profilierung bleibt nächste Aufgabe für Vorstand und Beirat.

Der natürliche und naheliegende Markt für artop ist die Stadt für Wissenschaft, Wirtschaft und Medien Berlin-Adlershof.

Nach der Wiedervereinigung 1990 und der damit verbundenen Schließung und Auflösung der Einrichtungen entschied der Senat von Berlin 1993 den Aufbau der Stadt für Wissenschaft, Wirtschaft und Medien.

Heute ist diese Stadt Standort der erkenntnisorientierten Forschung und der Lehre mit 7 Instituten der mathematisch-naturwissenschaftlichen Fakultät der Humboldt-Universität und der anwendungsorientierten Forschung und Entwicklung mit 12 Instituten der Fraunhofer Gesellschaft, der Leibniz Gemeinschaft und der Deutschen Gesellschaft für Luft- und Raumfahrt.

Des Weiteren ist Berlin-Adlershof Standort von etwa 500 kleinen und mittleren technologie- und dienstleistungsorientierten Unternehmen, wovon etwa 300 hier gegründet wurden. Schließlich ist diese Stadt Standort von etwa 100 Medienunternehmen. In dieser Stadt arbeiten etwa 8000 Menschen und werden etwa 5000 Studenten ausgebildet.

In Berlin-Adlershof wird an einer großen Zahl der zuvor genannten den heutigen Kondratieff Zyklus bestimmenden revolutionären Neuerungen und Kombinationen gearbeitet in Forschung, Entwicklung, Fertigung und Vertrieb. Die wesentlichen Innovationsfelder sind Informations- und Kommunikationstechnik, Mikro- und Nanotechnik, Optische Technik, Biotechnik sowie Energietechnik.

Die Erfolgsfaktoren für diese Stadt sind aus meiner subjektiven Sicht:

1. Der Leuchtturm eines erfolgreichen Unternehmens, wie z. B. Hewlett und Packard im Stanford Research Park oder Nokia im Helsinki Park.
2. Ein Netzwerk von wissenschaftlichen Instituten als Ideengeber, von Technik- oder Dienstleistungsvisionären als Unternehmer, von Venture Capitalists als Finanzgeber und nicht zuletzt von Beratern. Unternehmensgründungen entstehen besonders in Schnittmengen von Disziplinen und Prozessen, wie die Gründungen von Microsoft durch Gates und Allen oder Apple durch Jobs und Wozniak.
3. Eine Gründerkultur, in der Ideen und Vorstellungen aufgenommen werden, in der Sachverhalte vernetzt betrachtet werden, in der mit dem Wettbewerb konkurriert aber auch kooperiert wird und in der ein ausgewogenes Verhältnis von Individualität und sozialer Bezogenheit besteht. Beispiele sind der Stanford Research Park oder der MIT Park.

Von der Managementgesellschaft WISTA wünsche ich mir ein Projekt für artop:

- Welches sind die objektiven Erfolgsfaktoren für Unternehmensgründungen, sind es wirklich Vorbilder, Netzwerke und Kulturen?
- Welches sind die Möglichkeiten zur ideellen und substantiellen Förderung?

Berlin-Adlershof ist wie zuvor bereits ausgesagt aus meiner Sicht der erste Markt für artop. Die Mitwirkung an der Studie "Vision Berlin Adlershof 2010" und die Umsetzung in Strategie, Taktik und Operation haben artop bekannt gemacht und einen Wettbewerbsvorsprung gegeben. Solcher Zugang und Zugriff sind Schlüssel dieser Zeit.

Die Unternehmensgründer benötigen nach ihrer Entscheidung über grundlegenden Fragen zu Vermarktung, Wettbewerb, Finanzierung und Führung Beratung im Aufbau der

Geschäftsprozesse. Geschäftsführer kleiner und mittlerer Unternehmen benötigen für Wettbewerbsfähigkeit und Wachstum Beratung in Effizienz, Marketing und Vertrieb sowie Personal.

Die Erkenntnisse und Erfahrungen aus diesen Projekten können dann in eine Profilierung und in ein weiteres Wachstum eingesetzt werden.

Meine Erfahrungen sind hierzu:

- Wer systematisch in kleinen Schritten wächst und sein Kerngeschäft im Auge hält, wächst erfolgreicher.
- Wer neue Leistungen für bestehende Kunden anbietet, wächst erfolgreicher.
- Wer mit neuen Kunden und neuen Leistungen wächst, nimmt besonders große Risiken in Kauf.
- Die Folgerung ist, wer Erfolg haben will, muss sich begrenzen.

Im Namen des Beirats gratuliere ich dem Vorstand und den Mitarbeitern zu 10 Jahre artop und wünsche verbunden mit den Empfehlungen anspruchsvolle Ziele, geistige Unabhängigkeit und profitables Wachstum mit Leistungen und Märkten. Nach Einstein sind die Momente des Erfolgs: Arbeiten, Spielen und Wollen. Der Beirat begleitet artop gern weiter. Meist ist der richtige Weg auch der Schwerste.

Uns wünsche ich an diesem Nachmittag einen anregenden Austausch mit Freunden, Partnern und Gästen. Die Zukunft beunruhigt uns, die Vergangenheit hält uns fest, daher entgeht uns die Gegenwart. Ich hoffe, Sie stellen sich der Gegenwart.