



## „Crossing Borders“:

# Zukunftsfähigkeit als grenzüberschreitendes Lernprogramm

### Bernhard von Mutius

„Das scharfe Auge kann im Chaos dieser Zeit eine andere Ordnung erraten. Sie basiert nicht mehr auf dem ‚Entweder-oder‘, sondern auf einem neuen ‚Und‘.“

Wassily Kandinsky

### Vorbemerkung

Von Karl Kraus wird die folgende Geschichte berichtet: Zu ihm kommt eines Tages ein angehender Student, der ihm über seine Zukunftspläne berichten will. Karl Kraus fragt ihn: Was wollen Sie studieren? – Der junge Mann sagt: Wirtschaftsethik. – Darauf die Antwort von Karl Kraus: Da werden Sie sich wohl entscheiden müssen!

Heute scheint diese strikte Trennung von Profit und Moral, Wettbewerb und sozialer Verantwortung, Geschäft und Kultur nicht mehr so recht zu funktionieren. Wer in irgendeiner Runde vor Managern fordert, dass Unternehmen Verantwortung für ihre soziale oder kulturelle Umwelt übernehmen, wird kaum auf Widerspruch stoßen. Im Gegenteil – man wird die Zustimmung mit Beispielen aus dem eigenen Haus bekräftigen: hier ein gut gemachter Sustainability Report, dort ein großzügiges finanzielles Engagement zugunsten von Sportvereinen, Schulen oder Stadttheatern.

So weit, so gut, könnte man sagen, denn dieses Engagement ist zweifellos lobenswert, für die Imagewerbung der Firma meist nützlich und für den Sponsoring-Partner oft überlebenswichtig. In jedem Fall ist es ein interessantes Phänomen.

Doch man müsste darüber hinaus an dieser Stelle nicht allzu viele Worte verlieren, ginge es dabei ausschließlich um nach außen gerichtete, nur auf PR-Wirkung zielende Aktivitäten. Sehr viel bedeutsamer für unseren Kontext sind jedoch die **inneren** Veränderungen, die Unternehmen heute und morgen durch grenzüberschreitende Impulse **von außen** vollziehen können – und vollziehen müssen, um in der Wissensgesellschaft **selbst** überlebensfähig zu bleiben. Dieser Gedankengang soll in sieben Schritten thesenartig begründet und anhand von Beispielen entfaltet werden:

1. Perspektivenwechsel: Von außen nach innen blicken
2. Eine neue Art Vermögen bilden
3. Soziale Kompetenz oder das Vermögen, Wissen zu teilen
4. Grenzgänger-Kompetenz oder das Vermögen, Innovationspotenziale zu erschließen
5. Gestaltungs-Kompetenz oder das Vermögen, Prozessen eine Form zu geben
6. Lernen von den Künsten
7. Führen als Zusammen-Führen – Das andere Denken lernen



## 1. Perspektivenwechsel: Von außen nach innen blicken

Nach meiner Beobachtung werden die Themen soziale Verantwortung und kulturelle Verantwortung von Unternehmen häufig nur deshalb aufgegriffen, weil man sie als Forderungen betrachtet, die von außen an die Organisation herangetragen werden. Folglich bleiben die diesbezüglichen Entscheidungen der Entscheidungsträger auch nur äußerlich, die entsprechenden Aktivitäten nur nach außen gerichtet und die Konsequenzen meist peripher. Man kann die Projekte abgeben, an Spezialabteilungen oder Agenturen delegieren. Das wirkt zum einen nicht gerade glaubwürdig und wenig nachhaltig. Zum anderen hat es auf die innere Unternehmensentwicklung kaum Einfluss – und damit werden große Chancen vertan.

Vorgeschlagen wird stattdessen, die Blickrichtung zu ändern: Es gilt, die Themen als Binnenforderung wahrzunehmen. Soziale oder kulturelle Verantwortung sind nicht länger systemfremde Forderungen, sondern ökonomische Notwendigkeiten, die aus den inneren Entwicklungen und Veränderungen des Wirtschaftssystems selbst erwachsen.

Dieser Perspektivenwechsel bedeutet: Umstellen von Sponsoring auf Kooperationen, von Einseitigkeit auf Wechselseitigkeit, von „Gutes tun“ auf „beiderseitigen Nutzen stiften“. Grenzüberschreitende Aktivitäten von Unternehmen in ihrem Umfeld machen Sinn, wenn sie in respektvollen Kooperationsbeziehungen münden, bei denen alle Akteure das Gefühl haben, dass erstens die Autonomie ihres eigenen Gebietes geachtet wird und zweitens jede Seite einen Nutzen davon haben könnte. Und Nutzen stiften Kooperationen heute vor allem, wenn sie über den kurzfristigen Tausch von monetären oder Sachleistungen hinaus als Chance zu **wechselseitigem Lernen** begriffen werden.

Die dahinter stehende These lautet: Die Gesellschaft beziehungsweise die Kultur ist nicht nur auf die Hilfe der Wirtschaft angewiesen, die Wirtschaft kann vielmehr ihrerseits von der Gesellschaft und der Kultur profitieren. Wir als Unternehmen engagieren uns nicht nur, weil andere unsere Unterstützung brauchen, sondern weil wir selbst die Mitwirkung anderer brauchen. Mit einem Wort: Wir kümmern uns um unser kulturelles Umfeld (im engeren und weiteren Sinn), weil unsere eigene Zukunftsfähigkeit davon abhängt, weil wir uns davon selbst Wettbewerbsvorteile erhoffen und weil es zur Mehrung unseres eigenen Vermögens beiträgt.

## 2. Eine neue Art Vermögen bilden

Im Zuge des Wandels von der Industrie- zur Wissensgesellschaft beobachten wir eine allmähliche Verschiebung von den materiellen zu den immateriellen, ausschließlich im Kopf des Menschen vorkommenden Ressourcen der Ökonomie. Der Mensch selbst wird gleichsam, wie es Meinhard Miegel formuliert, zur „Ackerscholle, zum Kohleflöz oder zur Ölquelle“. Oder anders ausgedrückt: „Geistige Leistungen sind die einzige Quelle, aus der noch strategische Wettbewerbsvorteile erwachsen können.“ (Lester C. Thurow)

Einer der faszinierendsten und folgenreichsten Aspekte dieses Wandels ist die sich abzeichnende Metamorphose des Vermögensbegriffs. Bei dieser Metamorphose werden zwei bislang getrennte Vermögensbegriffe, die Unterschiedliches bedeuten, auf neue Weise zusammengeführt: Das Vermögen als **Fähigkeit** bzw. **Tätigkeit** (im oder beim Umgang mit Informationen, Wissen und Ideen) und das Vermögen als in Geld schätzbares **Gut** bzw. als **Kapital** (als intellektuelles Kapital, Kulturkapital, soziales oder Beziehungs-Kapital).



Beide Bedeutungen von „Vermögen“ beginnen in der Wissensgesellschaft zu verschmelzen. **Was** wir vermögen und **wie** wir es vermögen wird zu **dem** Vermögen, vielleicht künftig sogar zu unserem eigentlichen Vermögen.

Vermögend zu sein in dem eben genannten Sinne heißt nicht, einen Schatz zu besitzen, den man für sich behalten, anhäufen, anlegen oder horten könnte. Vielmehr muss man dieses andere Vermögen weggeben, verausgaben, mit anderen teilen – nur dann wächst es. Und genau daran, ob jemand dies „vermag“, kann man sehen, wie vermögend der oder die Betreffende ist – sei es eine Person oder eine Institution.

Anders ausgedrückt: Man kann über noch so viele Wissensgüter verfügen oder Zugriff auf sie haben – wenn man damit in seinem Verantwortungsbereich (und über dessen Grenzen hinaus) nur wenig Produktives gemeinsam mit anderen anzufangen vermag, wenn man „nichts auf die Menschen vermag“, wie es Goethe einmal ausgedrückt hat, dann bleibt man unvermögend – oder wird es irgendwann.

Was aber macht eine Person oder eine Organisation in diesem neuen Sinne vermögend? Welches Vermögen – verstanden als Fähigkeit – wäre zu entwickeln, damit das Vermögen – verstanden als Kapital – wächst? Was also wäre neu zu lernen, und vor allem, wie und wo wäre es zu lernen, damit – wie Michael Hutter es formuliert – die Fähigkeiten, die außen entwickelt wurden, der Produktivität innen zugute kommen? Sollten wir nicht einen neuen Blick auf die Kompetenzprofile unserer Führungskräfte werfen, beziehungsweise auf die Anforderungen, die an deren Kompetenz gestellt werden?

### **3. Soziale Kompetenz oder das Vermögen, Wissen zu teilen**

Sprechen wir zunächst über soziale Kompetenz. Als Begriff scheinbar ein alter Bekannter, als Praxis aber offenbar häufig noch ein rares Gut in manchen Unternehmen. Obwohl diese ihren Führungskräften zahlreiche Kommunikations- und Teamtrainings angeeignet lassen und obwohl ihre Topmanager schon mehrmals eine Kletterpartie mit Reinhold Messner absolviert haben.

Allein: Für die neuen Anforderungen der Wissensgesellschaft scheint das alles doch noch nicht ausreichend zu sein. Geht es hier doch nicht um das Zusammenraufen von Kollegen oder um Seilschaften von Gleichgesinnten, sondern um den viel schwierigeren Beziehungsaufbau (Stichwort: soziales und Beziehungs-Kapital) über Grenzen hinweg.

Deshalb wäre – dies meine Anregung – das Lernen von sozialer Kompetenz neu und erweitert zu definieren (und vor allem zu praktizieren), als Lernen in und von grenzüberschreitenden **sozialen Kooperationen**.

Denn Wissen teilen – und zwar mit Andersdenkenden, mit aus einem anderen Bereich, aus einer anderen Disziplin, aus einer anderen Kultur Stammenden – darum geht es heute im Kern bei sozialer Kompetenz.

Wissen durch Teilung zu vermehren – das ist die kreative, ebenso neue wie schwierige Aufgabe, vor der heute viele Wissensarbeiter in ihren zumeist vernetzten Arbeitsprozessen stehen. Eine Aufgabe, die gegenwärtig in nahezu allen Unternehmen als „crucial



point“ der Personal- und Organisationsentwicklung gilt: Das alte „Ab-Teilungs-Denken“ und die damit verbundene Abschottung nach außen werden unproduktiv. Die grenzüberschreitende Wissensteilung, das „Crossing Borders“, wird zur Bedingung für erfolgreiche Geschäftsprozesse und für gelingende Innovationen.

Deshalb sind Kooperationsprojekte, wie sie etwa in manchen Corporate-Citizenship-Projekten von Unternehmen in deren sozialen und kulturellen Umwelten entwickelt werden, so fruchtbar für diesen Kompetenzaufbau und die damit verbundene Verhaltensänderung. Sie haben einen außerordentlich hohen Lern-Nutzen für die Unternehmen und ihre Mitarbeiter. Manche Projekte müsste man eigens von der Personalabteilung erfinden lassen, wenn es sie nicht schon gäbe:

Sie heißen „Blickwechsel“, „Seitenwechsel“, neuerdings auch „Saitenwechsel“. Sie reichen vom „Lernen in sozialen Arbeitswelten“ über „Crossover“-Einsätze von Belegschaften beim Bau von Kindergärten oder Schulen bis zu Übungsseminaren von Managern gemeinsam mit Musikern. Stets wird dabei von den Beteiligten das **wechselseitige Lernen** von sozialer Kompetenz als wichtigster, Sinn stiftender Nutzen hervorgehoben. Und es heißt, dass man sich durch diese Projekte so manches Outdoor-Training hätte sparen können.

#### **4. Grenzgänger-Kompetenz oder das Vermögen, Innovationspotenziale zu erschließen**

Die zweite Schlüsselkompetenz zum Vermögensaufbau in der Wissensgesellschaft hängt mit der ersten eng zusammen, weist aber in eine andere Richtung. Ich nenne sie „Grenzgänger-Kompetenz“, man könnte sie aber auch als Kompetenz zur Förderung von Innovationen bezeichnen.

Das Phänomen, um das es hier geht, ist im Prinzip jedem vertraut. Es heißt: „Über den Tellerrand hinausblicken“. Wer über „**Grenzgänger-Kompetenz**“ verfügt, ist in der Lage, unterschiedliche Sichtweisen, Erfahrungen von innen und von außen kreativ zu kombinieren, um daraus nützliche Innovationen zu schaffen. Die kreative Kombination ist zum einen das Muster nahezu aller Innovationsprozesse auf den wichtigsten Wachstumsfeldern der Zukunft. Wir werden in kombinierten Innovations-Plattformen statt in isolierten Produktinnovationen denken müssen, und dazu brauchen wir **kombinatorische Intelligenz**.

Zum anderen entstehen neue, innovative Ideen – worauf Stephan A. Jansen mit Verweis auf Granovetter und andere zu Recht hinweist – vor allem an den **Grenzl**inien zur Umwelt des Unternehmens durch das Zusammenführen unterschiedlicher Sichtweisen. Das gilt übrigens auch für innovative Wissenschaftler: „Wirklich erfolgreiche Forscher sind jene, die an den Grenzen ihrer Disziplinen neue Ideen aufschnappen“ – so das Ergebnis einer Untersuchung des Kognitionsforschers Kevin Dunbar vom Dartmouth College. Und daher sind gerade eher schwächer ausgeprägte Verbindungen, wie sie für Kooperationen oder Netzwerke typisch sind, besonders förderlich für die Entwicklung von Kreativität und für das Entstehen von Innovationen.

Das „Crossing Borders“ ist also geradezu eine essenzielle Bedingung für Innovation und Wachstum sowie für die Mehrung des intellektuellen Kapitals. Sollte es deshalb nicht in jeder Geschäftsstrategie mit der doppelten Aufgabenstellung „Netzwerkbildung zur



Innovationsförderung“ und „Ausbildung von Grenzgängern“ bewusst aufgegriffen und mit ausgewählten Kooperationspartnern gezielt konkretisiert werden?

### 5. Gestaltungs-Kompetenz oder das Vermögen, Prozessen eine Form zu geben

Das grenzüberschreitende Lernprogramm für Führungskräfte wird künftig noch eine weitere Dimension erhalten bzw. erhalten müssen, die ich „**Gestaltungs-Kompetenz**“ oder „**Gestalt-Kompetenz**“ nenne. Damit ist die Fähigkeit gemeint, die immer komplexer werdenden Projekte in unseren Arbeits-, Wertschöpfungs- und Veränderungsprozessen wirklich in eine Form zu bringen, die **anschlussfähig** und **stimmig**, in sich schlüssig und zugleich transparent für andere ist. Das ist bislang alles andere als selbstverständlich.

Einerseits wird heute allerorten von Umsetzung geredet. „Wir haben kein Erkenntnisdefizit, sondern ein Umsetzungsdefizit“, heißt es. Doch diese Wortwahl ist irreführend: Man mag eine Pflanze im Garten umsetzen oder – bei reinen Produktinnovationen – einen technischen Plan in die Tat umsetzen. Aber geistige Konzepte für soziales Handeln können – insbesondere in komplexen, mehrstufigen und dynamischen Prozessen – nicht „umgesetzt“ werden. In dem Wort selbst liegt bereits der Ursprung des erwartbaren späteren Scheiterns begründet.

Zum anderen wird zwar häufig von „Gestaltung des Wandels“ gesprochen, aber zumeist ist das kaum mehr als eine gedankenlose rhetorische Floskel. Man frage sich einmal, wie viel Firmen heute **in die Gestaltung materieller Dinge investieren** – vom Produkt-Design bis zur Architektur des Verwaltungsgebäudes – und **wie viel** im Vergleich dazu **in die Gestaltung ihrer geistigen Prozesse** und in die Formung ihres intellektuellen Kapitals.

Deshalb schlage ich vor, über die alten Begriffe „Gestalt“ und „Gestaltung“ neu nachzudenken und sie in einem zeitgemäßen Kontext neu zu definieren, das heißt von der Anschauung konkreter, materieller Objekte auf die Ebene der Betrachtung **immaterieller Prozesse** zu wechseln. Zu arbeiten wäre an einer neuen Veranschaulichung und Formgebung des Abstrakten, an einer neuen Anschlussfähigkeit unserer geistigen Konzepte und der von ihnen angestoßenen sozialen Prozesse. Das hieße, das Nicht-Formale von Formen zu erkennen, das die Beziehungen **zwischen** den Dingen und vor allem **zwischen** den interagierenden Personen einer Organisation zum Ausdruck bringt. Würde die Aufmerksamkeit von Anfang an mehr auf dieses „Zwischen“ gelenkt, könnten man später viele mühsame Projekt-Nachbesserungen vermeiden. Und man könnte sich nicht zuletzt manche aufwändigen „Organisations-Aufstellungen“ post festum ersparen.

Über Gestaltung neu nachzudenken bedeutet zu fragen: Wie können wir Relationen und Korrelationen in der täglich über uns hereinbrechenden Informationsflut wahrnehmen? Wie können wir die Informationen, die wir an andere weitergeben, formen? Welche Form haben unsere Reform- oder Transformationsprojekte? Wie können wir Beziehungen und Korrespondenzen gestalten, die zwischen Unterschiedlichem Anschlüsse ermöglichen – in unseren Kommunikationsprozessen, in unseren Innovations- und Veränderungsarchitekturen?

Mit anderen Worten: Werden wir künftig in der Lage sein, eine gleichermaßen funktionale wie soziale, energetische und ästhetische Kompetenz auszubilden, an der es offenkundig in der Gegenwart überall mangelt: die Fähigkeit, über intellektuelle Einzelleistungen



hinauszugehen und – ohne Verlust von Pluralität und Individualität – **Gemeinschaftsleistungen zu gestalten?**

## 6. Lernen von den Künsten

Es ist offensichtlich, dass zum Erlernen insbesondere der letztgenannten Fähigkeit **Grenzübertritte** auf das Terrain der **Künste** und im erweiterten Sinn auf das Gebiet der **Ästhetik** unerlässlich sind. Denn Gestaltungs-Kompetenz hat zunächst etwas zu tun mit **Kreativität**, mit der Fähigkeit, aus konventionellen Denkgewohnheiten und Schablonen auszubrechen, die Dinge zu verrücken oder zu kombinieren und sie schöpferisch zu einem neuen Ganzen zusammenzufügen. Und sie hat darüber hinaus etwas mit **Qualität** zu tun, mit der Fähigkeit, aufmerksam Korrelationen und Proportionen wahrzunehmen, bis ins Detail stimmige Kompositionen und Korrespondenzen zu entwickeln und daran so lange geduldig zu arbeiten, bis eine wirklich gelungene, runde, einfache und einleuchtende Lösung gefunden ist. Dazu der Theaterregisseur Peter Brook: „Man sucht, man wechselt die Richtung, man tastet sich vorwärts, man irrt sich, man entfernt sich, bis zu dem Augenblick, in dem die Erscheinung der Form so ist, dass man sie wiedererkennt. Plötzlich gibt sie sich zu erkennen, und man sagt sich: Ah, jetzt verstehe ich, was ich suche. Das ist vielleicht der Weg.“

Warum also nicht einmal „Crossover“-Projekte mit Künstlern, mit Theatermachern, Musikern, Malern oder Bildhauern durchführen, um die Arbeit an der Formung von Prozessen und Beziehungen mitzerleben und hautnah zu studieren? Das hieße, die – zumindest in der Terminologie – längst vorhandenen Gebietsüberschneidungen manifest zu machen. Denn wir beobachten ja seit geraumer Zeit, dass Einflüsse aus den Künsten zumindest metaphorisch in den Management-Alltag einsickern.

Schon heute spricht man in einigen Unternehmen von „Dramaturgie“, wenn es darum geht, wichtige Ereignisse, Aktionen oder Transaktionen zu konzipieren. In den USA werden manche Kreativitätstrainings für Führungskräfte bereits als „Jam Sessions“ bezeichnet und zum Teil mit Unterstützung von Jazzmusikern durchgeführt (auch dies ist eine Art von „Saitenwechsel“). Und ebenfalls in den USA wurden die Bezeichnungen „Information Architect“ und „Change Architect“ geprägt, die inzwischen dabei sind, sich auch im deutschen Sprachraum einzubürgern.

Man mag diese Metaphorik für eine modische Attitüde halten (was sie sicher auch ist). Doch zugleich ist das Eindringen anderer Sprachspiele in das Management-Vokabular auch ein Indiz für ein sich allmählich transformierendes Managementverständnis: Der Manager entwickelt sich vom Macher zum Spielmacher, zum Gestalter von Prozessen und Beziehungen und zum Architekten der Erneuerung. Und wenn dem so ist: Wäre es dann nicht nahe liegend, diese Transformation auch in der Führungskräfteentwicklung zu unterstützen – zum Beispiel im Rahmen von Kooperationsprojekten, in denen im „Zusammenspiel“ mit Künstlern ein entsprechender Know-how-Transfer stattfinden kann?

## 7. Führen als Zusammen-Führen – Das andere Denken lernen

All die hier beschriebenen, veränderten Kompetenz- und Rollenanforderungen münden in einer übergreifenden Fähigkeit, die künftig insbesondere von Unternehmensführern gefordert ist. Man könnte sie eine Meta-Fähigkeit nennen, besteht sie doch darin, unterschiedliche, bislang getrennte und oft als gegensätzlich empfundene Sphären **zusam-**



**menzudenken** und **integriert** zu gestalten: Unternehmensrechnung **und** Unternehmensentwicklung, Wert-Orientierung **und** Werte-Orientierung, Hard Facts und Soft Factors, das Management der materiellen Ressourcen **und** das Management der intellektuellen Ressourcen beziehungsweise der immateriellen Vermögenswerte.

Die herkömmlichen strikten Trennungen – in den Steuerungssystemen wie in den Köpfen der Steuernden – erweisen sich als ineffizient und zugleich als störend für die Unternehmensentwicklung. Sie werden zunehmend dysfunktional in einer wissens- und netzwerk-basierten Ökonomie, die in zunehmendem Maße mit immateriellen Kapitalien und Vermögenswerten operiert, die nur in Beziehungen mit anderen wachsen können – in einer Ökonomie also, die sich in eine „Economy of Relations“ zu verwandeln beginnt, in der **Wertschöpfung** mehr und mehr auf **Wertschätzung** beruht und Wert-Steigerung folglich abhängig von der Werte-Entwicklung wird.

Die Aufgabe, die sich deshalb künftig stellt, heißt **Integration**: Es gilt, die Einseitigkeiten der Vergangenheit zu überwinden, um zu einer ausgewogeneren, stabileren Unternehmenssteuerung zu gelangen. Dazu müssen die immateriellen Werte in die unternehmerische Gesamtstrategie, in die Führungs- und Controllingsysteme integriert werden. Ich nenne das „**wertebalancierte Unternehmensführung**“ und habe es an anderer Stelle (unter anderem in Harvard Business Manager, Nr. 5, 2002, S. 9–22) ausführlich erörtert.

Immaterielle Werte in die Führungsarbeit zu integrieren ist nun nicht einfach eine Aufgabe, die sich allein mit Hilfe von ein paar neuen Tools bewerkstelligen lässt. Sie erfordert vielmehr von den Führenden selbst eine andere Haltung, eine andere Art der Wahrnehmung und eine andere Weise des Verhaltens. Nur wer sowohl die techno-ökonomischen Entwicklungen als auch die geistig-kulturellen Strömungen in und außerhalb der Organisation in ihren Zusammenhängen versteht, wird in der Lage sein, diese Integrationsleistung glaubwürdig zu erbringen und die damit verbundenen Transformationsprozesse so zu meistern, dass im Unternehmen wie außerhalb wieder Vertrauen entsteht.

Führungswissen wird deshalb zum Zusammenhangswissen. Es geht um den Erwerb einer Fähigkeit des „**Sowohl-als-auch**“, eines anderen, neu zu entwickelnden „wieder einschließenden Denkens“. Es geht um die Kunst, zu unterscheiden und **anzuschließen**, statt zu unterscheiden und auszuschließen. Und es geht vor allem um das Vermögen, auf der Basis dieses anderen Denkens Menschen zusammenzuführen.

**Führung verstanden als Zusammen-Führung** – das ist die eigentliche Herausforderung der Zukunft und der vielleicht größte Lernschritt in die Zukunft. Wie können Führungskräfte dazu befähigt werden? Könnten und müssten sie dabei nicht von den Künsten, den Kultur und Geisteswissenschaften ebenso lernen wie von den Natur- und Technikwissenschaften? Sollten nicht – um nur ein Beispiel zu nennen – „Schnittstellen-Dialoge“ zwischen Wirtschaft, Wissenschaft und Kultur, wie sie bereits von einigen wenigen Pionierunternehmen realisiert werden, künftig in der Führungskräfteentwicklung von viel mehr Unternehmen institutionalisiert werden, um den Transfer und die Vernetzung von Zukunftswissen auf allen Ebenen nachhaltig zu fördern?

Von Unternehmen, die an derartigen grenzüberschreitenden Lernprogrammen arbeiten, wird man sicher in Zukunft häufiger hören. Sie werden vermutlich aufgrund ihrer weiter entwickelten Fähigkeiten nicht nur auf ihren Märkten und bei ihren angestammten Kunden reüssieren. Sie werden vielmehr – dies wäre die dialektische Pointe der Geschichte



Kulturkreis der  
deutschen Wirtschaft  
im BDI e.V.

– gerade durch die nach innen wie nach außen signalisierte Bereitschaft zu wechselseitigem Lernen auch in ihren gesellschaftlichen und kulturellen Umwelten auf hohe Akzeptanz stoßen. Eine Akzeptanz, die sie allein durch aufwändig inszenierte PR-Kampagnen und klassische Sponsoring-Aktivitäten niemals erreichen könnten. Und vielleicht nehmen sich auch irgendwann Führungskräfte in anderen gesellschaftlichen Einrichtungen, insbesondere in politischen Organisationen und Institutionen, an diesem veränderten Führungsverständnis ein Beispiel. Das wäre allerdings ein anderes Kapitel.

### **Biografie Bernhard von Mutius**

Geboren 1949. Studium der Philosophie, Geschichte, Politischen Wissenschaften und Ökonomie. Seit 1980 konzeptionelle und beratende Tätigkeit für deutsche und internationale Unternehmen, politische Institutionen und soziale Organisationen. Seit 1989 Vorsitzender des interdisziplinären wissenschaftlichen BergwegForum Denken der Zukunft e. V. 1995 Mitbegründer der Bundesinitiative „Unternehmen: Partner der Jugend“ UPJ. Gegenwärtige Arbeitsschwerpunkte: Strategische Zukunftsausrichtung von Organisationen und Begleitung von Lern- und Veränderungsprozessen, Gestaltung internationaler Zukunftsforen und Dialoge zwischen Wissenschaft, Wirtschaft und Kultur, Beratungs- und Vortragstätigkeit zu Fragen des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandels.

#### Ausgewählte Veröffentlichungen:

Die andere Intelligenz. Wie wir morgen denken werden, Stuttgart 2004 [i. V.] (Hg.).

Wertebalancierte Unternehmensführung, in: Harvard Business Manager, Nr. 5, 2002, S. 9–22.

Gestaltung neu denken. Ein Gespräch mit Bernhard E. Bürdek, in: form. The European Design Magazine, Nr. 184, 2002.

Die Verwandlung der Welt. Ein Dialog mit der Zukunft, Stuttgart 2000.

Cross Over, in: Grosz, Andreas, Delhaes, Daniel (Hg.): Die Kultur AG, München 1999.

Die Kunst der Erneuerung, Frankfurt, New York 1995.