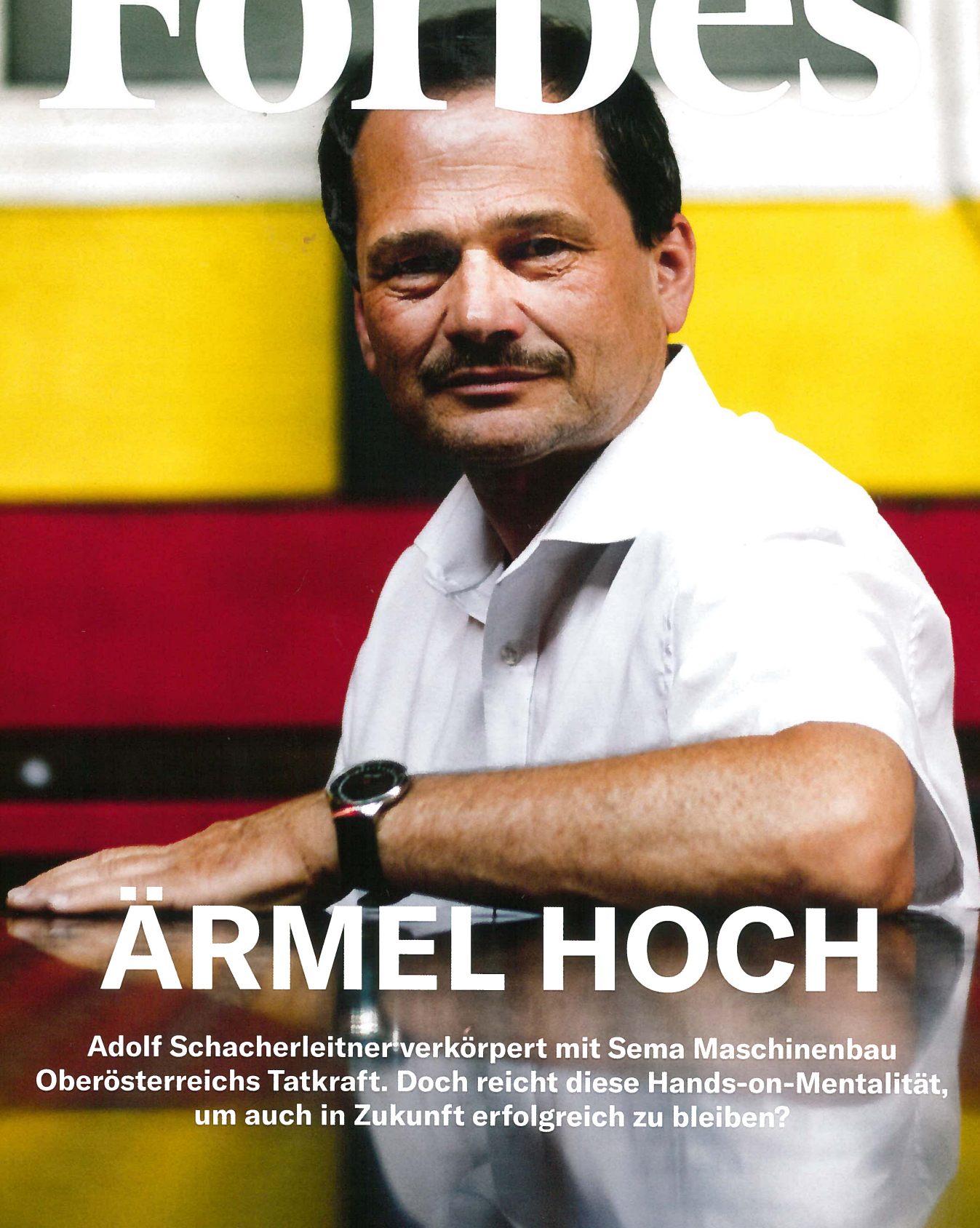


# Forbes



## ÄRMEL HOCH

Adolf Schacherleitner verkörpert mit Sema Maschinenbau Oberösterreichs Tatkraft. Doch reicht diese Hands-on-Mentalität, um auch in Zukunft erfolgreich zu bleiben?

Forbes

DEUTSCHSPRACHIGE AUSGABE

OBERÖSTERREICH

# Netzwerke bilden



**HARALD KATZMAIER**

Direktor FASresearch

Es gibt aus netzwerkanalytischer Perspektive drei Erfolgssäulen, auf denen eine – auch unter schwierigen Bedingungen – leistungs- und entwicklungsfähige Wertschöpfungsökologie beruht. Erstens, es gibt eine hohe innere Variabilität und Diversität an Rollen. Macher, Bastler, Entrepreneure und Manager sind also genauso vertreten wie Querdenker, Künstler und Therapeuten. Die einen sind gut im Umsetzen und Ausrollen, die anderen Experten für Kreativität; zudem gibt es die Erneuerung und Rehabilitation jener, die von den Innovationszyklen der „schöpferischen Zerstörung“ ausgespuckt und zerrüttet wurden. Zweitens, es existiert eine hohe Netzwerkdichte: Diese unterschiedlichen „Typen“ spielen und arbeiten auch tatsächlich zusammen, synchronisieren und entwickeln ein gemeinsames Lagebild, respektieren den anderen, trotz aller Unterschiedlichkeit bei Haltungen und Werten. Man kennt einander, begegnet einander nicht nur in der Arbeit, sondern auch in Vereinen und bei Kulturevents. Drittens, es gibt eine lang- und mittelfristige Strategie und Perspektive. Es existieren Rahmenbedingungen und Pläne, die einen langen Schatten der Zukunft vorauswerfen und jenseits des schnelllebigen Tagesgeschäfts für Stabilität der Beziehungen sorgen. Man weiß, dass man einander wiedersehen wird, dass ein gemeinsamer Weg vor einem liegt.

Der Erfolg eines Netzwerks liegt also in einer guten Mischung aus Stabilität und Agilität – und zudem der „Umschaltkompetenz“ (deutscher Fußballbundestrainer Joachim Löw): also zu wissen, wann man von langsam auf schnell, von defensiv auf offensiv umschalten muss, wann es – um Helmuth von Moltke zu paraphrasieren – Zeit ist, getrennt zu marschieren und wann es Zeit ist, vereint zu schlagen.

Die wirtschaftliche Erfolgsgeschichte von Oberösterreich beruht zweifelsohne darauf, dass es in den

vergangenen zwei Jahrzehnten gelungen ist, in all diesen Dimensionen sehr gute Arbeit zu leisten und eine hohe innere Variabilität und damit Resilienz zu gewährleisten. Doch Oberösterreich ist nicht nur das Land Hunderter mittelständischer, durch Ingenieurskraft getriebener Produktionsbetriebe, mit der Voestalpine als globalem Unternehmen in der Mitte. Oberösterreich ist nicht nur das Land der kreativen Köpfe eines Ars Electronica Centers oder einer Linzer Tabakfabrik. Oberösterreich ist auch das Land der freiwilligen Arbeit: Wie in kaum einem anderen Bundesland engagieren sich hier Menschen bei Rettung, Feuerwehr und in der Kulturarbeit. Kaum ein anderes Bundesland entwickelt und implementiert so konsequent strategische Zukunftspläne. Oberösterreich war europaweiter Vorreiter in der Clusterpolitik und ist bis heute führend in der Entwicklung von neuen industriellen Wertschöpfungsnetzwerken in der Verbindung von Unternehmen, Fachhochschulen, Interessensvertretungen und der Zivilgesellschaft. Der Softwarepark Hagenberg, die Start-ups und Spin-offs im Umfeld der Voestalpine in Linz, aber auch die neue Kreativökologie der Linzer Tabakfabrik sind Beispiele strategischer Entscheidungen einer langfristig denkenden „Good Governance“.

Das innere Wesen von Oberösterreich lässt sich aber am deutlichsten an Unternehmen wie Engel, KTM, Rosenbauer, Miba, FACC etc. erkennen. Als Vertreter jener großen Gruppe an mittelständischen oberösterreichischen „Hidden Champions“ mitsamt ihrer Erfolgsgeschichte und der damit einhergehenden Führungs- und Unternehmenskultur spiegeln sie den Spirit von Oberösterreich gut wider. Die Kombination aus prinzipien- und wertebasiertem Leadership mit hoher Kontinuität bei Eigentümern und überdurchschnittlicher Behaltequote und Loyalität der Mitarbeiter schafft eine hohe innere Stabilität. Diese wiederum gibt Halt in den harten globalen Auseinandersetzungen, in denen sich nur jene behaupten können, die sich durch permanente Entwicklungs- und Leistungsfähigkeit sowie kontinuierliche Qualitätssicherheit abheben können.

Es ist auch hier die Mischung aus pragmatischer Bodenständigkeit, hoher Team- und Beziehungskultur und extrem rascher Implementierung von Neuem, die eine sehr spezifische Kombination aus langsamen (stabilisierenden) und schnellen (verändernden) Kräften ergibt.

Trotz der vergangenen Erfolgsgeschichten sind die künftigen Herausforderungen für das Netzwerk

Oberösterreich groß. Denn wie in allen Beziehungen gibt es auch in den Beziehungen innerhalb der Netzwerkökologie Konfliktpotenzial. Auch in Oberösterreich bemerken wir eine Zunahme an Polarisierung zwischen politisch-institutionellen Stakeholdern sowie zwischen dem Land und der Stadt Linz. Das könnte die Fähigkeit schwächen, die eigenen Potenziale zum entscheidenden Zeitpunkt konzentriert abrufen zu können. Die „dicken Bretter“ der Digi-

”

## Die Erfolgsgeschichte von Oberösterreich beruht auf einer hohen inneren Variabilität und Resilienz.

talisierung und der neuen Technologien, der Cybersecurity, der Zukunft der Mobilität und des Transports, der Energieversorgung sowie großer gesellschaftlicher Herausforderungen (Migration, Alterung der Gesellschaft etc.) werden das Netzwerk Oberösterreich in seiner gesamten Koordinations- und Lösungsfähigkeit testen.

Die größte Herausforderung liegt für alle beteiligten Stakeholder allerdings im Fachkräftemangel, angefangen vom Nachwuchs in den MINT-Fächern für Forschung und Entwicklung, den Kräften im Spitals- und Pflegebereich bis zu den Facharbeitern in den Produktionshallen. Die künftige Vitalität des Netzwerks wird davon abhängen, für Menschen aus aller Welt attraktiv zu bleiben – ohne eine positive, leistungsorientierte Zuwanderungsstrategie werden die Themen nicht bewältigbar sein. Dafür müssen Menschen aus Oberösterreich wie bisher das Bundesland verlassen und in die Welt hinausgehen, um mit ihrem Wissen zurückzukommen – und umgekehrt müssen Menschen aus aller Welt in Oberösterreich willkommen sein, um nach ihrer Heimkehr einen Brückenkopf vor Ort zu bilden. Oberösterreich muss in Zukunft weiterhin fähig sein, Menschen aufzunehmen und deren Fähigkeiten hier produktiv zu machen. Das Ziel sollte aber weniger ein „Brain Picking“ sein, sondern „Brain Circulation“ – Oberösterreicher gehen für eine Zeit ins Ausland und kommen mit neuen Einsichten wieder zurück, Menschen aus dem Ausland kommen nach Oberösterreich und kehren wieder in ihre Heimat

zurück. So wird Oberösterreich Teil eines globalen, lernenden Netzwerks – und als exportorientiertes Land seine Stellung auch im aufkommenden Wettbewerb mit Asien und speziell Indien behaupten können.

Damit dies gelingt, muss die Lebensqualität im Bundesland stimmen, damit Menschen gerne wieder zurückkommen. Ebenso müssen die Gesundheits- und Kulturangebote ansprechend sein. In diesen Bereichen benötigt es genauso wie in der Mechatronik, im Maschinenbau und der Energietechnik lernende, sich weiterentwickelnde Netzwerkökologien. Kunst, Kultur, kritische Köpfe, eine intakte Natur und ein spirituelles Leben, funktionierende Gemeinschaften in den ländlichen Regionen – das alles ist unabdingbarer Teil der Erneuerungsfähigkeit und bildet wesentliche Voraussetzungen für nachhaltige Leistungsfähigkeit.

Die Oberösterreicher sind vielfach so erfolgreich, weil sie sich am eigenen Maßstab messen, noch bevor sie ihre Leistungen mit anderen vergleichen. Die Oberösterreicher sind zwar mehrheitlich katholisch, aber ihre Leistungsethik ist protestantisch. Um dies zu verstehen, müsste man wohl die Ereignisse der Gegenreformation Revue passieren lassen. Diese verinnerlichte Leistungsorientierung der Oberösterreicher ist Fluch und Segen zugleich: Ein Segen deshalb, weil mit dieser Arbeitsethik Disziplin, Verlässlichkeit, Erfolg und Wertschöpfung einhergehen, und ein Fluch, weil der Oberösterreicher hart zu sich selbst ist, und damit vielleicht auch oft zu hart zu anderen. Ein bisschen mehr Muße könnte man sich da noch wünschen. Die Muße ist eine wichtige Quelle von Kreativität und Innovation und damit indirekt äußerst nützlich – vielleicht können wir Oberösterreicher die „Muße-Kompetenz“ noch optimieren, um die Lebensqualität auszubauen. Denn auch wenn Oberösterreich in so vielem perfekt erscheint – zumindest hier könnten wir vielleicht noch besser werden. **F**

### HARALD KATZMAIR

Der Oberösterreicher promovierte in Sozialwissenschaften und Philosophie und ist Dozent und Gastredner an verschiedenen Universitäten. Er ist Gründer und Direktor des auf Social Network Analytics & Strategies spezialisierten Unternehmens FASresearch in Wien. Sein Schwerpunkt sind Netzwerke und Resilienz.