Dr. Hubert Weber
Institute for Growth and Innovation, München

Corporate Universities im Informationszeitalter

In diesem Beitrag wird die zentrale These vertreten: „Wir sind mitten im Informationszeitalter und keiner merkt es.“ Konkret bedeutet dies, dass viele noch mit einer Landkarte unterwegs sind, die nicht mehr auf die Landschaft passt.

Um Aussagen über Corporate Universities auf einer Mikro- bzw. Unternehmensebene treffen zu können, ist es zunächst notwendig eine Makrosicht einzunehmen. Bildlich gesprochen ist diese Situation mit folgender zu vergleichen: Trennt man bei einem Menschen ein Auge vom restlichen Körper ab, so ist dieses abgetrennte Auge - isoliert vom restlichen Körper, den anderen Sinnesorganen und dem Gehirn - nicht in der Lage zu sehen. Erst in dem Gesamtzusammenhang mit dem restlichen Körper ist es dazu fähig.

1. Makro-Ebene:

Wenn man von einem zeitlichen Gesichtspunkt aus versucht, die letzten Jahrhunderte zu beschreiben, so kann man diese in das Nomadenzeitalter, landwirtschaftliche Zeitalter, Industriezeitalter und Informationszeitalter einteilen [1].

Im Vergleich dieser Zeitalter zeigt sich ganz deutlich, dass das Informationszeitalter sowohl durch ganz andere Faktoren gekennzeichnet ist, als auch über ganz andere Erfolgsfaktoren verfügt als die vorangegangenen Zeitalter (vgl. Abbildung 1).

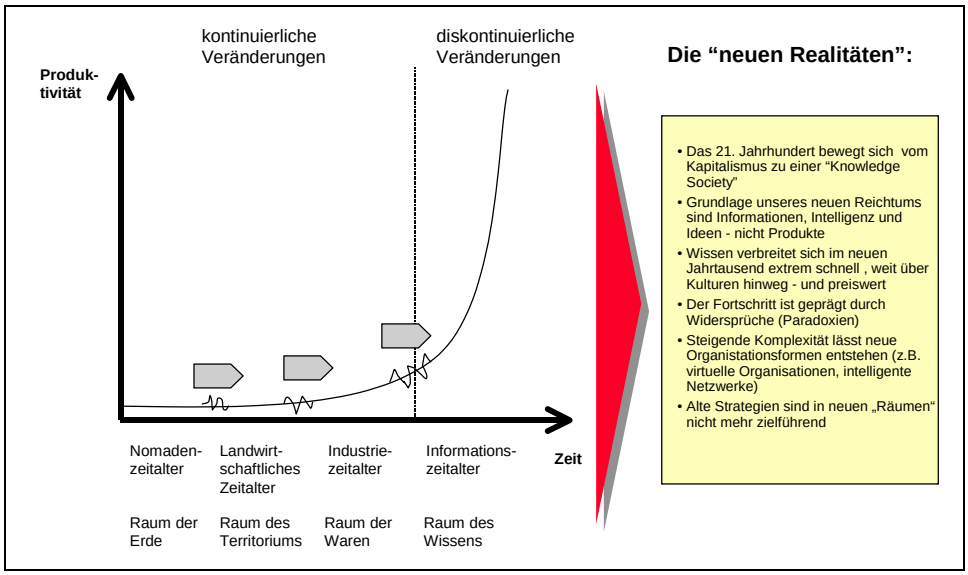


Abbildung 1: Die Transformation zur Informationsgesellschaft stellt Unternehmen vor "neue Realitäten"

1.1 Kennzeichen des Informationszeitalters

Das Informationszeitalter lässt sich im wesentlichen durch eine Änderung des Produktivitätsfortschrittes und der Wertschöpfungskette beschreiben.

Betrachtet man den Anstieg der Produktivität, so ist festzustellen, dass diese in den letzten Jahrzehnten dramatisch zugenommen hat. Einen enormen Anteil daran hat hierbei insbesondere die Informations- und Kommunikationstechnologie. Andy Grove spricht von einem Potential um den Faktor zehn, den Unternehmen hier ausschöpfen können.

Während im Nomadenzeitalter (Raum der Erde), dem landwirtschaftlichen Zeitalter (Raum des Territoriums) und im Industriezeitalter (Raum der Waren) alle Erfolgsfaktoren mit **Materie** (tangibel) aggregiert werden konnten, kommt durch das Informationszeitalter eine neue Ebene hinzu: **Information** (intangibel). Dies ist die wahre Herausforderung für die Unternehmen und ihre Menschen. Es ist nicht so, dass in der New Economy auf einmal alles nur noch virtuell ist. Wirklich neu ist jedoch, dass neben die materielle Wertschöpfungskette eine virtuelle Wertschöpfungskette tritt.

1.2 Neue Erfolgsfaktoren

Die entscheidenden Erfolgsfaktoren des Informationszeitalters sind die kollektive Intelligenz und das Management von Paradoxien.

- **Kollektive Intelligenz**

Legt man den Erfolg von Nationen und Unternehmen im globalen Wettbewerb als Maßstab für die Wettbewerbsfähigkeit zu Grunde, so ist festzustellen, dass Europa im Moment nur einen Mittelfeldplatz einnimmt. Einer Studie der renommierten US-Investmentbank Salomon Smith Barney zufolge war im Herbst 2000 die Wachstumsprognose für das 2000er Bruttoinlandsprodukt für Japan 2,1%, für Deutschland 2,9% und die USA 5,2% (das reale Wachstum ist zwar geringer ausgefallen, jedoch liegen die USA immer noch vor Europa und Japan). Geht man zehn Jahre zurück und fragt, welche Nation damals das Thema „Management" dominiert hat, kommt man sehr schnell auf Japan. In dem World Competitiveness Report des IMD in Lausanne belegte Japan in den Jahren 1989 bis 1993 ununterbrochen den ersten Rang (in 1992 lag Deutschland zum Beispiel noch auf dem zweiten Platz). In dem aktuellen Growth Competitiveness Report des Global Competitiveness Report 2000, den das Weltwirtschaftsforum in Genf zusammen mit führenden Wissenschaftlern der amerikanischen Harvard-University erarbeitet hat, liegt Japan nur noch auf Platz 21. Die deutschsprachigen Länder Schweiz (10.), Deutschland (15.) und Österreich (18.) nehmen dabei nur Mittelfeldplätze ein. Angeführt wird diese Rangliste von den USA (1.), gefolgt von Singapur (2.), Luxemburg (3.), Niederlande (4.), Irland (5.) und Finnland (6.).

Offensichtlich ist, dass Länder, die im Industriezeitalter den Wettbewerb dominiert haben, im Informationszeitalter weit abgeschlagen sind. Lévy weist darauf hin, dass jedes Zeitalter seine kritischen Erfolgsfaktoren hat, und viele Unternehmen daran scheitern, dass sie versuchen die kritischen Erfolgsfaktoren des letzten Zeitalters (mit denen sie auch sehr erfolgreich waren) in das Neue zu übertragen. War im landwirtschaftlichen Zeitalter noch wichtig, über viel Land bzw. **Großgrundbesitz** zu verfügen (Raum des Territoriums), so war im Industriezeitalter auf einmal viel **Kapital** von Bedeutung, um große Fabriken zu bauen und Menschen einzustellen, die diese „well oiled machine" in Gang hielten (Raum der Waren). Fokus war hierbei die Optimierung der Flüsse (Kapital-, Material- und Informationsflüsse) und somit die Verbesserung der Effizienz (d.h. die Dinge richtig zu tun). Die Menschen wurden in diesen relativ stabilen Zeiten überwiegend als „Kostenfaktor" betrachtet, und ihre Zahl in Downsizing-Projekten regelmäßig verringert.

Im Informationszeitalter dagegen ist Revitalisierung bzw. Growth (und nicht Restrukturierung bzw. Cost Cutting) die Herausforderung. Kritischer Erfolgsfaktor ist hierbei die **kollektive Intelligenz** (Raum des Wissens). Und dies ist das Trügerische am Begriff des Informationszeitalters. Er hört sich sehr technisch an und lässt vermuten, dass man im Informationszeitalter ist, wenn man das Internet, E-Mail und ein Mobiltelefon benutzt.

Die Wahrheit aber ist, dass es viel weniger ein technisches Problem darstellt. Natürlich, ist die Informationstechnologie der technische Ermöglicher (Enabler), jedoch ist es vielmehr eine Frage der Fähigkeiten (Capabilities) einer Organisation [2]. Daher wäre der Begriff „Knowledge Society“ [3] wesentlich treffender, um den Kern dieses Zeitalters zu beschreiben. Dieser beinhaltet nämlich, dass Wachstum auf den Menschen und ihrem Wissen aufbaut. Die Menschen und ihre Fähigkeiten sind das Wichtigste, um als Unternehmen wachsen zu können. Dabei sind die Menschen auch nicht mehr so einfach austauschbar, da sie nicht nur über das Fachwissen (das vielleicht noch in einer Knowledge-Datenbank als explizites Wissen abbildbar ist), sondern auch über das Kontext-Wissen verfügen (das nicht so einfach in einer Knowledge-Datenbank als implizites Wissen abbildbar ist) [4]. Der Fokus dieser „Knowledge Worker“ [5] mit einem postheroischen Management-Stil [6] liegt weniger auf der Effizienz als auf der Effektivität (die richtigen Dinge zu tun). Japan und Deutschland waren „Weltmeister“ in kontinuierlichen Veränderungen (Effizienz), dagegen dominieren die USA momentan durch ihre Fähigkeit zu diskontinuierlichen Veränderungen (Effektivität).

Management von Paradoxien

Befragt man Vorstände oder Geschäftsführer, wie sie sich ihre Organisation in einem paradiesischen Traumzustand wünschen würden: Beharren, reagieren oder agieren, so hört man sehr häufig: „Natürlich agieren“. Jedoch ist diese Frage komplexer, als sie sich zunächst anhört, denn eine Organisation würde sehr schnell in Probleme geraten, wenn alle ihre Mitglieder beginnen würden, zu agieren (zum Beispiel wenn auch alle Buchhalter oder Revisoren besonders kreativ würden). Erfolgreiche Unternehmen im Informationszeitalter zeichnen sich dadurch aus, dass sie gleichzeitig beharren, reagieren und agieren können.

Der Kern dieser Aussage ist, dass während das Industriezeitalter durch das ODER (zentral ODER dezentral, global ODER lokal, kontinuierliche Veränderungen ODER diskontinuierliche Veränderungen, Veränderungsmanagement ODER Konstanzmanagement, ...) geprägt war, ist das Informationszeitalter gekennzeichnet durch das UND (zentral UND dezentral, global UND lokal, kontinuierliche Veränderungen UND diskontinuierliche Veränderungen, Veränderungsmanagement UND Konstanzmanagement,...). Auf der Ebene der Organisationsstrukturen (s. Kap. 2: Mikro-Ebene) bedeutet dies, dass das Informationszeitalter nicht das Ende der Bürokratie oder das Ende der Hierarchie ist. Es ist sogar wichtig, die Hierarchie nicht über Bord zu werfen (jedoch tritt an die Stelle der Hierarchie der Funktionen eine Hierarchie der Kernkompetenzen) und einige Bürokratie zu bewahren (s. Abbildung 2). Jedoch erzeugt dies Widersprüche bzw. Paradoxien. Das zentrale Axiom, um Paradoxien aufzulösen ist: „Unterscheide!“ („Draw a distinction“, s. Spencer-Brown), d.h.: "Wenn du zwei widersprüchliche Anordnungen erhältst, erfülle sie beide", denn ein Paradox ist ja immer ein Problem eines Beobachters [7].

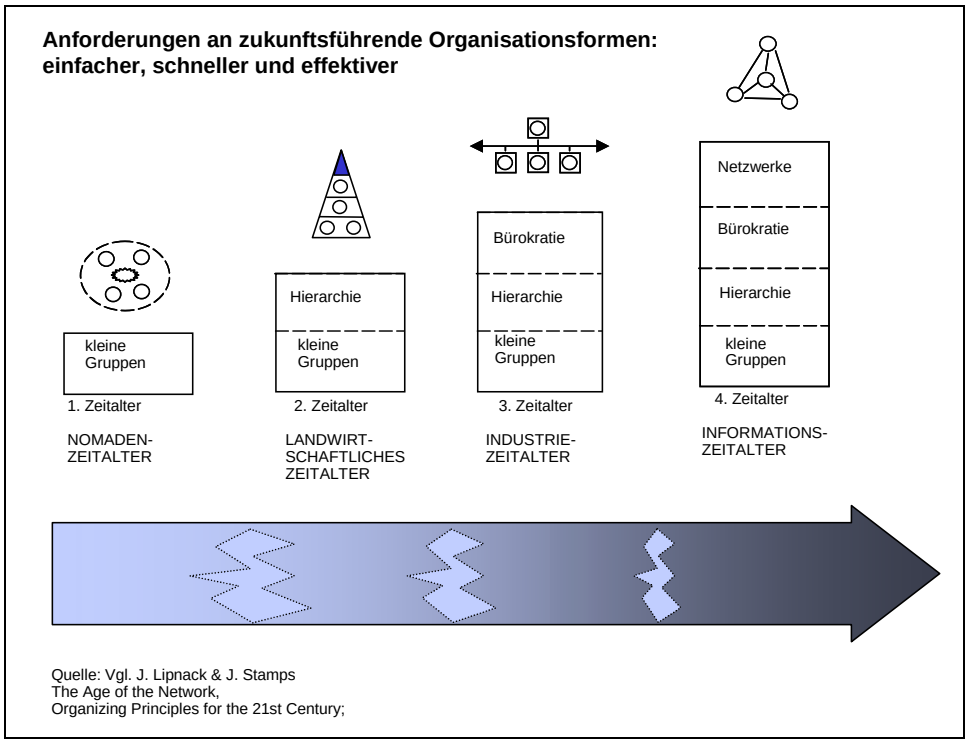


Abbildung 2: Das Informationszeitalter bringt neue Organisationsformen hervor

Für Unternehmen bedeutet dies, dass jedes Business heutzutage in zwei „Welten“ konkurrieren muss [8]: Eine physische Welt, deren Ressourcen Führungskräfte sehen und berühren können (Atome, Market Place) UND eine virtuelle Welt, die aus Informationen besteht (Bits, Market Space). Die letztere ist zu einer Welt des E-Business herangewachsen, eine neue Quelle der Wertgenerierung (s. Abbildung 3) [9].

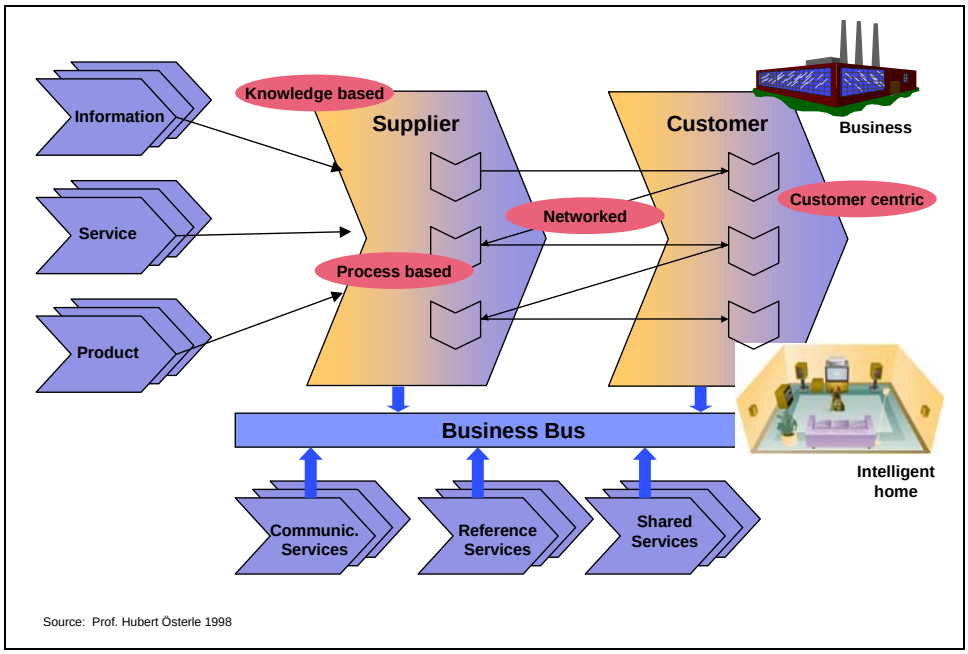


Abbildung 3: Business Model of the Information Age: Enterprises have to Reinvent the Customer Processes

Peter Gross spricht in diesem Zusammenhang von der Multioptionsgesellschaft. Kernaussage ist, dass die Anzahl der Optionen im Informationszeitalter wächst. Er vergleicht es mit der Situation, in der eine Person mit einem Dessert-Teller (auf den drei Teilchen passen) vor einem Buffet mit tausend Möglichkeiten steht. Einerseits hört sich dies phantastisch an, andererseits verwirrt es diese Person gleichzeitig, da bei ihr - kaum dass sie sich drei Teilchen genommen hat -, das Gefühl aufkommt: „Eigentlich hätte ich drei andere Teilchen nehmen sollen“. Die Menschen sehnen sich in solchen Situationen der Unsicherheit („die richtigen Teilchen zu nehmen“) nach Sicherheit und Halt, d.h. eine (Vor)Auswahl aller möglichen Optionen zu finden, zu denen sie dazugehören möchten (Brand Identity, Community).

2. Mikro-Ebene

Für Unternehmen wird insbesondere die Fähigkeit wichtig, den Wandel bzw. die Veränderungen selbst aktiv zu gestalten. Während Unternehmen im Industriezeitalter vorwie-

gend mit kontinuierlichen Veränderungen konfrontiert waren, stehen sie zunehmend vor der Herausforderung, ebenfalls Antworten auf diskontinuierliche Veränderungen zu geben. Die erforderlichen Veränderungen führen zu Brüchen in gewohnten Geschäftsprozessen. Es bedarf besonderer Fähigkeiten seitens des Managements, die Notwendigkeit des Wandels frühzeitig zu erkennen und den erforderlichen - von Diskontinuität geprägten - Wandlungsprozess zu steuern und die Veränderungen zu implementieren. Dabei gilt es für die Unternehmen, einen strategischen Paradigmenwechsel zu vollziehen, weg von der reinen Kostenreduzierung hin zu Wachstumsstrategien, d.h. statt der Entscheidung Revitalisierung ODER Restrukturierung (mit Fokus „Cost Cutting“) hin zur Kombination von Revitalisierung UND Restrukturierung (mit Fokus „Growth“). Konzentrierte sich im Industriezeitalter das Wachstum (s. Abbildung 4) noch auf Diversifikation (related and unrelated), d.h. Konglomeraten (Conglomerates), so treibt die Hinwendung zum Kapitalmarkt Unternehmen immer mehr zur Fokussierung (Market Penetration, Vertical Integration, Globalization), d.h. Fähigkeiten (Capabilities).

Direction of Growth

Mode of Growth	Market Penetration	Globalization	Vertical Integration	Related Diversivication	Unrelated Diversivication
Innovation (Organic/ Internal)	Toyota: Lexus	Honda in USA	Enron: Energy Ind.	Disney: Cruise Ships	TATA (India)
Strategic Alliances/ Joint Ventures	GM + Saab	Renault + Nissan	Acer + Texas Instr.	Disney + Infoseek	Siam Cement (Thailand)
Mergers & Acquisitions	Ford + Jaguar	Daimler + Chrysler	Merck + Medco	Disney + ABC	Vivendi (France)

Source: Aneel G. Karnani: Five Ways to Grow the Market and Create Value; in: Mastering Strategy, Part Four, ed. by Financial Times, Oct. 18, 1999, P. 8

Abbildung 4: Growth Strategies: Five Ways to Grow the Market and Create Value

Wichtig ist hierbei darauf hinzuweisen, dass Wachstum nicht mit schierer Größe zu verwechseln ist (vergleichbar dem Turmbau zu Babel). Viele bekannte Unternehmen haben zum Beispiel nach einem Merger in weniger als einem Jahr ihren Unternehmenswert halbiert. Barrie G. James, ein ehemaliger Ciba-Manager sagte hier einmal sehr treffend: „Viele Manager glauben, mit der Größe des Tankers verringere sich die Gefahr des Absinkens“. Die Kernfrage, die sich hierbei stellt, ist nicht wie ein Wachstumsprojekt (z.B. der Merger) dabei hilft, Kostensenkungspotentiale zu realisieren, sondern wie Fähigkei-

ten (Capabilities) aufgebaut werden können, die ein Unternehmen in die Lage versetzen, ihren Markt zu dominieren (Value Innovation) [10].

2.1 Unternehmens- und Business Unit-Ebene

In diesem Kapitel wird die zentrale These vertreten: „Viele Manager verlieren ihren gesunden Menschenverstand, wenn Sie ihr Unternehmen betreten“.

Kaum ein Manager würde privat auf die Idee kommen, mit seiner Großmutter und seinem Großvater den Mont Blanc zu besteigen, wenn diese beiden noch nie in ihrem Leben einen Berg bestiegen haben. Sie würden wahrscheinlich mit dem Auto auf den Parkplatz eines Restaurants auf einem Hügel fahren und mit den beiden die paar Schritte zu Fuß auf die Terrasse gehen, um dort gemütlich eine Tasse Kaffee zu trinken. In ihrem Unternehmen dagegen treiben viele Manager - bildlich gesprochen - bei diskontinuierlichen Veränderungen (einem Merger, einer Allianz oder einem Innovationsprojekt) die gesamte Mannschaft „untrainiert“ den Mont Blanc hinauf.

Nachfolgend soll dargestellt werden, wie sich diskontinuierliche Veränderungen, die kennzeichnend für das Informationszeitalter sind, auf die Unternehmens-, die Business Unit-, die Team- und die Individual-Ebene niederschlagen. Dabei handelt es sich vorwiegend um die Veränderungen durch Revitalisierungs- bzw. Wachstumsstrategien (Merger, Allianzen und Innovationen), im Gegensatz zu Restrukturierungs- bzw. Cost Cutting-Strategien, die in der Mehrzahl kennzeichnend für das Industriezeitalter waren.

Der Wechsel vom Industrie- zum Informationszeitalter drückt sich auch auf der Unternehmensebene aus und zeigt sich sowohl in einer Änderung der strategischen Ausrichtung als auch in einer zunehmenden Bedeutung von intangiblen Faktoren.

2.1.1 Neuer strategischer Fokus (Kapitalmarkt) UND intangible Faktoren

Während in den 70er Jahren Unternehmen auf Diversifikation setzten, wandelt sich momentan der Fokus hin zur Ausrichtung auf den Kapitalmarkt. Aber auch hier ist häufig zu beobachten, dass wir in unserem Denken noch sehr stark von dem Industriezeitalter geprägt sind, d.h. im ODER denken: In vielen Unternehmen konzentriert sich bei dem Thema Shareholder Value alles auf den finanziellen Wert. Rappaport [11] hat jedoch bei der Einführung des Begriffes immer Value (d.h. Werte) gemeint (d.h. finanzieller Wert für Aktionäre UND Werte bzw. Sinn für Mitarbeiter, Lieferanten, Kunden und die Gesellschaft) [12]. Diese Veränderung drückt sich auch in der Literatur aus. Während Erich Gutenberg noch 1951 in seinem Buch „Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre“ mit dem Begriff die „Unternehmung“ die Gesellschaft noch ausschloss, wird sie in neueren Publikationen wieder eingeführt [13].

Die zunehmende Bedeutung von intangiblen Faktoren zeigt sich insbesondere am Thema Unternehmenswert und in der Stabilität der Mitarbeiter.

Wurde die Marktkapitalisierung bis vor wenigen Jahren noch sehr stark von den tangiblen Assets bestimmt, zeichnet sich eine zunehmende Bedeutung von intangiblen Werten ab (d.h. tangible UND intangible). Einer Studie von Interbrand zufolge ist die Marktkapitalisierung von Coca Cola zu 59%, McDonalds zu 64% und von BMW zu 77% von deren Brand abhängig [14].

Während im Industriezeitalter die Mitarbeiter Stabilität durch tangible Faktoren erfuhren (Zugehörigkeit zu einer Abteilung über mehrere Jahre und damit einem festen Platz im Organigramm), ist das Informationszeitalter dadurch geprägt, dass die Mitarbeiter zunehmend in ständig wechselnden Projekten oder bereichsübergreifenden Teams arbeiten. Die neue Stabilität wird dabei verstärkt durch intangible Faktoren geliefert (Brand Identity, Unternehmenskultur, Werte und Verhalten, Spielregeln im Unternehmen, Rituale, Religion, ...) [15], die den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Sinn für ihr Tun stiften und sie inspirieren, Wagnisse einzugehen. Malik [16] spricht in diesem Zusammenhang von Visionen als einem „Dream with a Deadline“. Während die angestrebten Ziele bei kontinuierlichen Projekten gerade noch vorstellbar sind (indem man „ein wenig schneller läuft“), sind die Ziele bei diskontinuierlichen Projekten aus dem heutigen Stand des Geschäftsmodells so ambitioniert, dass sie unvorstellbar und nicht erreichbar erscheinen. Wer im Informationszeitalter eine Führungsrolle einnehmen möchte, muss Architekt der Industrie sein (creating the future and reinventing its industry) [17] und sich vom Wettbewerb differenzieren (get different), d.h.: “Wer immer in den Spuren anderer wandelt, darf sich nicht wundern, wenn er keine Eindrücke hinterlässt. Wer überholen will, muss aus der Normalspur ausbrechen!”

Viele Unternehmen haben eine hervorragende Expertise in kontinuierlichen Veränderungsprojekten erworben (und waren dabei auch sehr erfolgreich), scheitern jedoch bei diskontinuierlichen Problemstellungen, da sie versuchen, ihr kontinuierliches „Tool-Set“ auf diskontinuierliche Fragestellungen zu übertragen.

Während es bei Cost Cutting bzw. Downsizing-Projekten genügte, sich auf eine Detail-Komplexität zu konzentrieren, um eine kontinuierliche Veränderung zu erzielen, ist es bei (diskontinuierlichen) Wachstumsstrategien essentiell, einen ganzheitlichen Ansatz zu wählen (s. Abbildung 5). In der Praxis zeigt sich jedoch, dass sich z.B. Mergers & Acquisitions zunehmender Beliebtheit erfreut, aber 65% der Fusionen [18], 70% der Allianzen [19] und bis zu 75% der Innovationsprojekte [20] scheitern. Befragt man Beteiligte an (gescheiterten) Wachstumsprojekten, was die kritischen Erfolgsfaktoren sind, so kann man diese häufig einer (1) fachlichen Ebene zuordnen. Die Stolpersteine (9/10tel) liegen - vergleichbar einem Eisberg - unter der Wasseroberfläche und können der (2) politischen und (3) emotionalen bzw. kulturellen Ebene zugerechnet werden.

(Das Competence Center „Change Engineering: Growth and Innovation“ (CC CE) an der uwh forschungsgesellschaft mbH an der Universität Witten/Herdecke forscht gemeinsam mit Partnerunternehmen an der Entwicklung eines ganzheitlichen, systemati-

schen und methodenorientierten Vorgehensmodells zur erfolgreichen Implementierung von (diskontinuierlichen) Wachstumsprojekten. Partnerunternehmen im CC CE sind: Credit Suisse und Rentenanstalt/Swisslife aus der Schweiz, Degussa, Münchner Rück und Volkswagen aus Deutschland sowie Form Factor aus dem Silicon Valley in den USA.) Daher gilt es, bei der erfolgreichen Implementierung von Geschäftsmodellen im Informationszeitalter, alle Ebenen simultan zu adressieren.

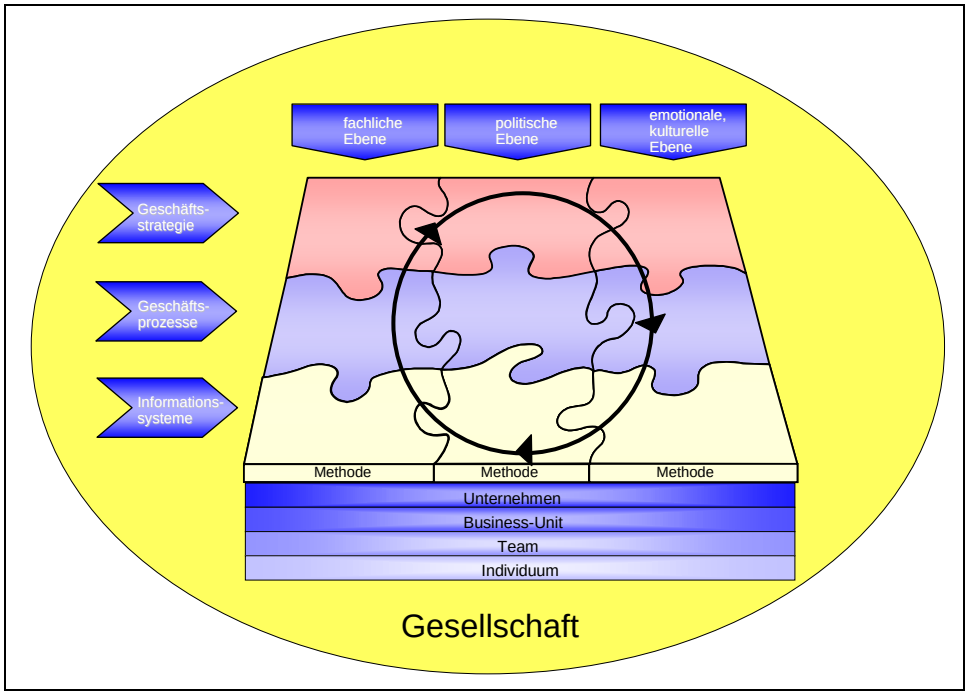
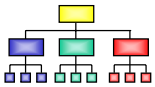
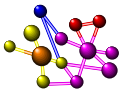


Abbildung 5: Ziel ist ein ganzheitliches, systematisches und methodenorientiertes Vorgehensmodell

Die beschriebene Veränderung vom Industrie- zum Informationszeitalter und die damit verbundenen Anforderungen von diskontinuierlichen Veränderungsprozessen zeigt sich sehr deutlich in dem Organisationsentwicklungskonzept von Friedrich Glasl und Bernard Lievegoed: Diese teilen die dynamische Entwicklung eines Unternehmens in vier Phasen (s. Abbildung 6). Während die erste Phase (Pionierphase) sehr stark die emotionale/kulturelle Ebene adressiert, konzentriert sich in der zweiten Phase (Differenzierung) alles auf die fachliche Ebene (Logik). Dies heißt nicht, dass Macht und Kultur keine Rolle spielen, jedoch sind sie in der Regel nicht diskutierbar. Erst ab der dritten Phase (Integration) wird intern und ab der vierten Phase (Assoziation - auch durch die Einbindung der Lieferanten und Kunden) neben der fachlichen Ebene auch die politische und kultu-

relle bzw. emotionale Ebene wieder eingeführt (finanzieller Wert UND Werte). Sie bilden sogar die Basis, um in diese Phase vordringen zu können.





1.Pionierphase ("Chaos")	2. Differenzierungsphase ("Logik")	3. Integrationsphase ("Sinn")	4. Assoziationsphase ("Weisheit")
„Alles für den Kunden"	„Wir verkaufen was für uns gut ist"	„Wir lösen die Probleme der Kunden! Wir schaffen Kundennutzen!"	Im Unternehmens-Biotop: „Schicksalsgemeinschaften", Beziehungen zu Umwelten!
Kundentreue, persönliche Kenntnis der Kundensituation	Systematik, Ordnung, Logik, Steuerbarkeit, Machbarkeit normalisierte Strukturen, Regeln, Standardvorschrift	Visionen, Ziele, Strategien, Leitsätze kooperativ entwickeln	langfristige Politik, Vertrauen und Kooperation
Person des Pioniers prägt Struktur, Arbeitsstil, alles	Funktionalitäts- Struktur Stab-Linie	vernetzte, kleinere, relativ selbständige Einheiten, Intrapreneuring	strukturelle Einbindung von externen Instanzen, viele assoziative Formen
Charismatische und autoritäre Führung	Führungsebenen differenziert: konstituierende, organisierende dirigierende Führung sachlich, rational, kalt	situativ-agogische Führung	situative-agogische Führung Konfliktfähigkeit
Funktionen rund um die Führung und Fähigkeiten der Personen	Mitarbeiter passen sich den Sachzwängen an	integrierte Funktionen, Teams, autonome Gruppen	integrative Funktion Nahtstellen-Management autonome Teams, selbststeuernd
Improvisieren - flexibel, Mittel „belanglos"	Abeitsteilung! Trennung: Planung-Ausführung-Kontrolle	Selbstplanung, Selbst-organisation, Selbstkontrolle	Prozess-Verantwortung und Management weit über die Unternehmens-grenzen: Vorlieferanten, Kunden, ... bis zur Entsorgung
Gefahren: Chaos, Willkür, Unselbständigkeit der Mittarbeiter	**Gefahren:** Überorganisieren, Über-formalisieren, Trennwände, Erstarrung, Bürokratie	**Gefahren**: Verselbständigungstendenzen, Pochen auf Autonomie, Ziel- und Strategiediskussionen als Selbstzweck	**Gefahren:** Machtblöcke durch strategische Allianzen, Staat im Staat

Quelle: Vgl. Friedrich Glasl / Bernard Lievegoed: Dynamische Unternehmensentwicklung, Haupt, 2. Aufl., 1996

Abbildung 6: Die vier Phasen der dynamischen Organisationsentwicklung

Diese Entwicklung wird noch einmal in Abbildung 7 verdeutlicht. Während Phase/Stufe eins und zwei mit Individualsport überschrieben werden können, zählt in Phase/Stufe drei (intern) und vier (auch extern) Teamsport. Ab Phase/Stufe vier wandelt sich das „Spiel" von Unternehmen gegen Unternehmen zu Netzwerk gegen Netzwerk (bzw. Community gegen Community), d. h. die Unternehmensgrenzen werden dabei aufgelöst (Borderless Company)[21].

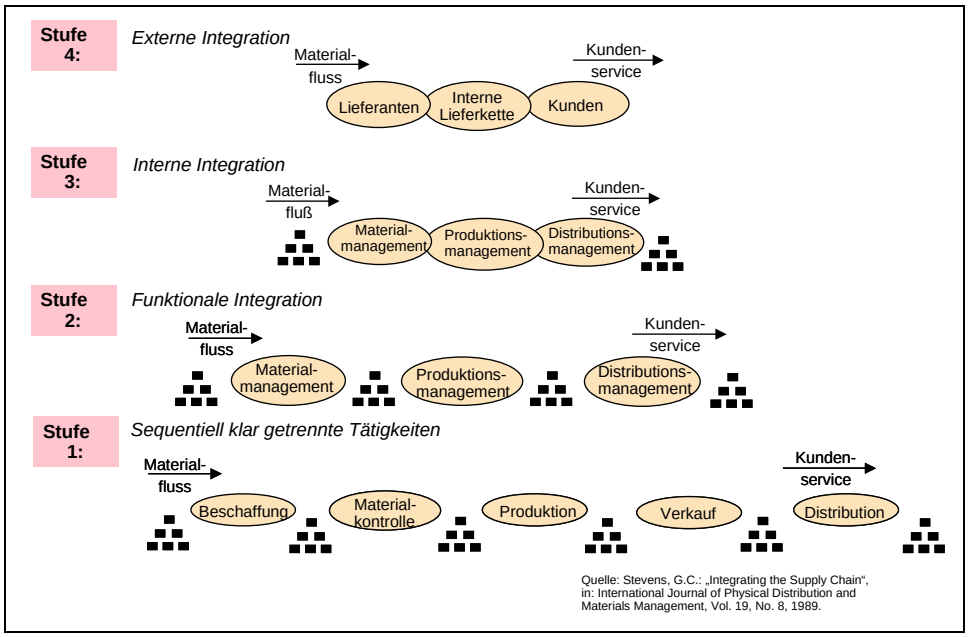


Abbildung 7: Der Weg zu einer integrierten Wertschöpfungskette (Supply Chain) durchläuft mehrere Stufen

2.1.2 Management by Symphony

Eine wesentliche Fähigkeit von erfolgreichen Unternehmen des Informationszeitalters ist es, alle vier „Muskeln“ zu entwickeln, d.h. alle vier Phasen „spielen“ zu können. Dabei muss nicht jede einzelne Mitarbeiterin und nicht jeder einzelne Mitarbeiter jeden Tag alle vier Phasen durchlaufen. Sie müssen jedoch gemeinsam als „Orchester“ eine „Symphonie für ihre Kunden spielen können“. Wichtig ist hierbei der „Respekt vor der Unterschiedlichkeit“ (Diversity), d.h. die Anerkennung, dass jede Phase wichtig ist und nicht nur diejenigen die Helden in der Organisation sind, die gerade die vierte Phase repräsentieren. Viele Start-ups leiden z. B. darunter, dass sie viele tolle Ideen haben, aber diese nicht auf die Strasse bringen, d.h. zuwenig strukturiert vorgehen (Differenzierungsphase). Damit sich ein Unternehmen die Fähigkeiten der nächsten Phase aneignen kann, muss es bereits in der übernächsten Phase denken. Die Essenz der Geschäftsmodelle des Informationszeitalters ist nicht Management der Einheit (Homogenität) sondern das Management der Differenz (Heterogenität).

Diese diskontinuierlichen Veränderungen sind primär eine Frage der Fähigkeiten einer Organisation, die nicht so einfach kopierbar sind, und somit die Quelle der Wettbewerbs-

vorteile im Informationszeitalter bilden (Capabilities-based Competition). Wie sich dies auf der Unternehmens-, Business Unit-, Team- und Individual-Ebene niederschlägt ist Inhalt der nächsten Kapitel.

2.2 Das „Spiel“ verändert sich - und verlangt neue Fähigkeiten

Erfolg oder Scheitern im Leben hängen stets davon ab, dass man weiß, an welchem „Spiel“ man gerade beteiligt ist. Ein erfolgreicher Tennisspieler wird scheitern, wenn alle, die mit ihm auf dem Feld stehen, Fußball spielen [22]. Wichtigste Erkenntnis ist, dass alle Wachstumsstrategien diskontinuierliche Veränderungen sind und nicht mit einem kontinuierlichen „Werkzeugkasten“ (Cost Cutting bzw. Downsizing) angegangen werden können. **Diskontinuitäten** sind **radikale** Veränderungen und sind nicht kompatibel mit den bestehenden Systemen [23] - im Gegensatz zu **evolutionären** Veränderungen bei **kontinuierlichen** Veränderungsprojekten. Somit ist die Frage des Gelingens einer diskontinuierlichen Veränderung primär eine Frage der Fähigkeiten (capabilities) einer Organisation.

2.3 Fähigkeiten-basierter Wettbewerb

Die zentrale Herausforderung für die Unternehmensführung im 21. Jahrhundert besteht darin, diesen Übergang zu einer **auf den Fähigkeiten beruhenden Wettbewerbsstärke** zu meistern. Ein Unternehmen, das im Wettbewerb seine Fähigkeiten in die Waagschale wirft, beherrscht seine operativen Prozesse und die Kunst des Wandels meisterhaft. Es kann seine Prozesse rasch neu gestalten und sowohl auf alten als auch auf neuen Märkten innovative Fähigkeiten entwickeln und einsetzen. Welche Voraussetzungen muss ein Unternehmen erfüllen, wenn es diese auf Fähigkeiten beruhende Wettbewerbsstärke erwerben möchte?

- Es muss in seiner **Strategie** auf seinen eigenen Fähigkeiten aufbauen und diese dann mit den Fähigkeiten seiner Geschäftspartner verknüpfen.
- Seine Strategien und Fähigkeiten müssen die Möglichkeiten der **Telekommunikations- und Informationstechnik** (IT) nutzen.
- Es muss **Architekt der Industrie** sein (creating the future and reinventing its industry, s. Hamel/Prahalad), sich einem **einzigartigen Geschäftsmodell** verschreiben (optimale Verzahnung von (a) operativen Geschäftsprozessen, (b) Organisationsstrukturen und Fähigkeiten, (c) Leistungsmess- und Bezahlungssystemen, (d) IT sowie (e) Werte und Verhalten), um auf diese Weise Leistungssteigerungen um Größenordnungen zu erreichen.
- Es muss seine **organisatorische Agilität** (bzw. seinen Operating State) ausbilden, um sich schnell wandeln, und seine Fähigkeiten kontinuierlich erneuern zu können.

Was sich jedoch die meisten Führungskräfte nicht klar machen ist, dass eine Veränderung der Fähigkeiten vor allem Zeit benötigt und nicht rein kognitiv in ein paar Tagen erworben werden kann. Hannes A. Meyer (Head e-business und Mitglied der Konzernleitung der Rentenanstalt/Swisslife) nennt dies die 1:2:4:8-Regel. Wenn man für die Entwicklung einer neuen Strategie die Zeiteinheit eins benötigt, bedarf es zur Veränderung der Strukturen und Prozesse die doppelte, zur Veränderung der Technologie die vierfache und zur Veränderung der Fähigkeiten die achtfache Zeit.

Im Informationszeitalter ist daher nicht nur „Speed-Management" wichtig. Ein noch höheres Gewicht hat hierbei die „Entdeckung der Langsamkeit" (Sten Nadolny) oder wie ein japanisches Sprichwort sagt: „Wenn Du es eilig hast, mache einen Umweg". Das heißt, man muss der Organisation die Zeit geben, diese Fähigkeiten (durch trial-and-error) zu entwickeln und sich auch von den eigenen Erwartungen klar machen, dass die Organisation für die Entwicklung dieser Fähigkeiten Zeit benötigt.

2.3.1 Get Different

Die Unternehmensberatung Droege & Partner hat 1993 Top-Manager aus allen Bereichen der deutschen Industrie in einer Umfrage die Frage gestellt: „Halten Sie Ihr Unternehmen für Kundenorientiert?" 1993 antworteten nur 4% der Befragten mit „Ja". Vier Jahre später in 1997 gaben auf die (etwas veränderte) Frage: „Was ist in diesem Jahr Ihre oberste Priorität?", 98% der Befragten die Antwort: „Kundenorientierung". Dies heißt aber nicht, dass alle diese Unternehmen bereits kundenorientiert waren. Jedoch muss man sich fragen, wodurch differenzieren sich Unternehmen im Wettbewerb, wenn (fast) alle kundenorientiert sind? Somit wird im Informationszeitalter die Fähigkeit „to get different" zum entscheidenden Erfolgsfaktor. Je mehr die Instabilität auf den Märkten wächst, desto wichtiger werden die langfristig haltbaren Fähigkeiten eines Unternehmens, sich im Wettbewerb zu verändern und sich durch ein **einzigartiges Geschäftsmodell** (business model) zu **differenzieren**.

2.3.2 Berechenbarkeit - Triviale und nicht-triviale Maschinen

Problem bei der Entwicklung von Fähigkeiten zur Bewältigung von Diskontinuitäten und somit von einer auf Fähigkeiten basierenden Wettbewerbsstärke ist allerdings, dass die Führungskräfte und Mitarbeiter(innen) jahrzehntelang in Schulen und Universitäten darauf gedrillt wurden, die Welt als „wohldefiniertes System“ bzw. als „triviale Maschine“ [24] mit einem Ursache-Wirkungs-Denken zu betrachten nach dem Muster: „Wenn Du auf den grünen Knopf drückst, leuchtet die grüne Lampe.“ Insgeheim wurden auch Unternehmen mit Technik gleichgesetzt - mit dem (Irr)Glauben, dass auch diese „vollständig berechenbar“ und optimierbar sind. Da sich viele Manager nach solchen „Rezepten“ (vergleichbar einem Kochbuch) sehnen, bieten Unternehmensberater, Business Schools oder die Managementliteratur sehr gerne „Rezeptbücher“ an: „Innovationsmanagement“ oder „Change Management“ suggerieren ja auch, dass beides managebar ist (100% optimierbar, d.h. mit Sicherheit).

Jedoch hat man es in Organisationen mit Menschen (nach Heinz von Foerster mit „nicht-trivialen Maschinen“ bzw. „schlecht-definierten Systemen“) zu tun und hierbei gilt das erste Gesetz der Psychologie: „Some do, some don´t“! Daher wird hier die These vertreten, dass Innovationen oder Change nicht managebar oder vollständig berechenbar sind - sondern höchstens steuerbar oder lenkbar sind (mit Wahrscheinlichkeiten < 100%, d.h. mit Risiko).

So laufen wir Gefahr, dass unser Weltbild nicht zur Welt, unsere innere Landkarte nicht zur Landschaft passt [25]. Daher verwundert es nicht, dass Führungskräfte, die mit dem Konzept der „trivialen Maschine“, das bei kontinuierlichen Veränderungen noch einigermaßen funktioniert, da ein Grossteil der Erfahrungen aus der Vergangenheit und Gegenwart (Bereich des Wissens) übertragen wird, bei diskontinuierlichen Veränderungen scheitern. Denn hierbei müssen alle involvierten Mitarbeiter(innen) über ihre „persönliche rote Linie“ bzw. aus Ihrer „Comfort Zone“ heraus in die Zukunft gehen (Bereich des Nicht-Wissens). Insbesondere müssen sich Führungskräfte vor Augen halten, dass durch alle diskontinuierlichen Veränderungen (Innovationen, Allianzen oder Merger) *Mehrheiten zerstört* werden, da eine *Minderheit* einer *Mehrheit* „etwas Neues vorschreibt“. Daher muss bei jedem einzelnen(r) Mitarbeiter(in) der Handlungswille mobilisiert werden. Dies gelingt nur, wenn alle (1) die Gründe verstehen, (2) von der Richtigkeit, (3) der Durchsetzbarkeit sowie (4) von der längerfristigen Durchsetzbarkeit überzeugt sind. Dies wird beeinflusst durch (a) die Erwartungen aller, (b) die Glaubwürdigkeit der Führungsmannschaft, (c) die konsequente Ausführung sowie (d) die Basis von allem: Vertrauen (trust).

2.3.3 Mut zur Realität

Bei diskontinuierlichen Veränderungen (Zukunft, Bereich des Nicht-Wissens) wird häufig mit voller Wucht gegen einen der größten Stolpersteine gelaufen. Die Mitarbeiter(innen) sollen an einem „Spiel“ teilnehmen, an dem sie den Sinn nicht verstehen, und die Spielregeln nicht bekannt sind oder diese werden erst hinterher verkündet.

Für diskontinuierliche Veränderungen ist es allerdings erfolgsrelevant, die Spielregeln klar vorab festzulegen und zu kommunizieren. Jack Welch, der scheidende CEO von GE (General Electric), wurde immer als „Neutronen-Jack“ verschrien, aber doch von den meisten bewundert. Nicht zuletzt, weil er zwar hart war, aber immer den Mut hatte, die Spielregeln im vornhinein bekanntzugeben. So war bei Akquisitionen immer im voraus klar (und somit wird das „Spiel“ für jeden berechenbar), dass das Modell „Kolonialherr“ ist (und nicht als „Merger of Equal“ verschleiert wird). Dies erzeugt Sicherheit in der Unsicherheit und baut sogar Vertrauen auf.

Mut zur Realität ist kostenlos (benötigt nur Courage), ein Mangel davon kann dagegen „sehr teuer“ werden (nicht nur finanziell, d.h. insbesondere auf der Vertrauensebene). Eine kürzlich veröffentlichte Studie kommt zu dem Ergebnis, dass die Mitarbeiter(innen) an einem normalen 8 Stunden-Tag ca. 5-7 Stunden produktiv sind. Dagegen sinkt deren Produktivität rapide, wann immer eine Veränderung in den Macht- bzw. Kontrollverhältnissen (wie dies bei allen diskontinuierlichen Veränderungen der Fall ist) stattfindet, auf *weniger als eine Stunde* [26]. Viele Unternehmen geben nach einem Merger, einer Allianz oder einer Innovation wenige oder gar keine Informationen an ihre Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten weiter, weil noch alles „unsicher“ ist. „Ganz sicher“ aber ist dann, dass dies die Wettbewerber nutzen, um Marktanteile zu erobern sowie Mitarbeiter in einer ersten Welle sofort und in einer zweiten Welle nach einem Jahr gehen.

2.3.4 Breakdowns als Basis für Breakthroughs

Da im Industriezeitalter die meisten Organisationen wie eine „well-oiled machine“ laufen mussten, ist auch die oberste Spielregel: „Zero Defect“. Ein Merger, eine Allianz oder eine Innovation ist jedoch eine diskontinuierliche Veränderung für alle Mitarbeiter(innen). Diese Situation kann mit Schwänen verglichen werden, welche die ganzen Jahre in einem ruhigen Teich geschwommen sind und jede kleine Bugwelle souverän nehmen können, da sie diese bereits sehr gut kennen. Wim Thoelke hat man immer nachgesagt, dass er alle Fehler selbst eingebaut hat, damit er sie dann ganz souverän meistern konnte (triviale Maschine). Was passiert jedoch, wenn man die Schwäne aus dem Teich auf das Gras jagt (Zukunft bzw. Bereich des Nicht-Wissens, nicht-triviale Maschine)? Die Frage, die sich dann stellt, ist: (1) Machen wir uns hier lächerlich bzw. laufen wir wie die Tölpel oder (2) lernen wir nun gemeinsam vernünftig zu laufen? Dabei genügt es nicht, dass nur die Mitarbeiter(innen) „aus dem Teich“ gehen und das Top-Management im sicheren Fahrwasser schwimmt und fragt: „Warum tölpelt ihr denn da

so herum“?, sondern - um in diesem Bild zu bleiben - das Top-Management muss zuerst „aus dem Wasser steigen“ und als das neue Rollen-Modell „Fehler sind unvermeidbar und erlaubt“ vorleben. Wichtig ist dabei, **gemeinsam** zu lernen, wie man „vernünftig läuft“. Per definitione ist es jedoch unvermeidlich, dass man zu Beginn Fehler macht, um einen Durchbruch (Breakthrough) zu erreichen. Es ist sogar wie ein Naturgesetz: Um Breakthroughs zu erreichen, benötigt man Breakdowns [27]. Umgekehrt heißt dies: Ohne Breakdowns keine Breakthroughs. Klassische Organisationen in der „Differenzierungsphase“ (s. Abbildung 6) vermeiden jedoch in der Regel Breakdowns.

Ein anderer Umgang mit Fehlern ist sicherlich die Basis für Amerikas momentaner Dominanz im weltweiten Wachstumswettlauf. Eine wichtige Fähigkeit wird dabei für alle Führungskräfte und Mitarbeiter(innen) einer Organisation „to **manage surprise**“. Kennzeichnend dafür ist z.B., dass es im Silicon Valley die Begriffe „Bankrott“ und „Konkurs“ gar nicht gibt. Man kennt dort nur den Begriff „Setback“.

Von Steve Jobs erzählt man sich zum Beispiel (als er zum ersten Mal CEO bei Apple war), dass er einen Mitarbeiter zu sich gerufen hatte, der gerade vier Millionen Dollar „in den Sand gesetzt“ hatte. Als dieser den Raum betreten hatte, sagte er zu Steve Jobs: „Steve, ich weiß genau, warum Du mich gerufen hast. Du willst mich feuern.“ Steve Jobs hatte darauf geantwortet: „Bist Du wahnsinnig? Ich habe gerade vier Millionen Dollar in Dich investiert. Jetzt erzähle einmal, was wir daraus lernen können.“

2.4 War for Talents

Befragt man Führungskräfte: „Was die Ursache dafür ist, wenn Dinge in einer Organisation nicht funktionieren: (1) Die Strukturen bzw. Systeme oder (2) die Menschen“?, so bekommt man sehr häufig die Antwort: „Natürlich die Menschen“! Walter Deming hat jedoch empirisch nachgewiesen, dass zu 80%-85% die Strukturen bzw. Systeme und nur zu 15%-20% die Menschen die Ursache dafür sind [28]. Dies heißt: Strukturen erzeugen ein Verhalten. Somit gilt *nicht*: „Wenn wir die Mitarbeiter(inne)n von Unternehmen X hätten, dann wäre es hier ja ganz anders!“, sondern die Essenz dieser Statistik besagt, dass jedes Unternehmen die Mitarbeiter(inne)n in seiner Organisation hat. Viele Unternehmen senden Heerscharen von Headhuntern aus, um auf „Goldsuche“ nach den Besten zu gehen, und merken nicht, dass Sie mitten auf einer Goldmine stehen (ihren eigenen Mitarbeitern). Die gleichen Menschen, denen man im Unternehmen wenig zutraut, organisieren jedoch privat Ihren eigenen Hausbau oder als Vorsitzender eines Sportvereins ein Sommerfest mit tausend Leuten. Hier sollte man sich vor Augen halten, dass es in den nächsten Jahren eine riesige Verknappung an Mitarbeiter(inne)n mit den notwendigen Fähigkeiten geben wird (die Diskussion um die Greencard für IT-Fachkräfte in Deutschland ist noch nicht einmal die Spitze des Eisberges), d.h. es beginnt ein „war for talents“.

2.5 Organisatorische Agilität

Ein bestimmter Teil der Unternehmenskultur ist sowohl zugänglich als auch steuerbar. Diesen Ansatzpunkt, den man den *Operating State* eines Unternehmens nennen kann, identifiziert man, indem man Fragen nach den Einstellungen und Vorgehensweisen einer Organisation in bezug auf vier Schlüsselfaktoren stellt: Identität, Macht, Lernen und Konflikt [29]:

- **Identität**. Mit welcher organisatorischen Einheit - Team, Sparte, Berufsgruppe, Gesamtunternehmen - identifizieren sich die Mitarbeiter? In den meisten Unternehmen werden enge Beziehungen zu Berufskollegen, Arbeitsgruppen oder funktionalen Silos geknüpft. *Abgetrenntheit* wird geduldet oder sogar bewusst gefördert. Arbeiten die Mitarbeiter hingegen in funktionsübergreifenden Teams, haben die Ziele des Gesamtunternehmens verinnerlicht, dann identifizieren sie sich mit einer einheitlichen Firmenidentität. Dieses *Zusammengehörigkeitsgefühl* prägt ihr Verhalten.

- **Macht**. Glauben die Mitarbeiter, dass sie den Markterfolg eines Unternehmens beeinflussen können? In den meisten Unternehmen ist die *Resignation* in bezug auf den Status quo die vorherrschende Einstellung unter den Beschäftigten. Oder kann im Gegensatz dazu (getreu seinem Grundsatz, eine Vorreiterrolle spielen zu wollen) eine Atmosphäre der *Möglichkeit* geschaffen werden, in der die Mitarbeiter(innen) davon überzeugt sind, dass sie die sich ihnen bietenden Chancen auch mit den nötigen Machtbefugnissen wahrnehmen können?

- **Lernen**. Wie geht ein Unternehmen mit neuen Ideen um? Häufig verstecken sich die Beschäftigten eilends hinter Altvertrautem, zum Beispiel Firmentraditionen oder dem "Not-Invented-Here"-Syndrom, oder sie leugnen die Existenz neuer Ideen völlig. *Arroganz* und *Abwehrreaktionen* verstärken sich gegenseitig; Lernen wird unmöglich. Daher muss die Führung Mechanismen entwickeln, die Entdeckung, Experimentierfreudigkeit und offene Diskussionen von Ergebnissen fördern. *Wissbegier* und *Aufgeschlossenheit gegenüber allem Neuen* sind Voraussetzung für schnelles Lernen.

- **Konflikt**. Wie geht ein Unternehmen mit Auseinandersetzungen um? In den meisten Organisationen wird versucht, Meinungsverschiedenheiten unter den Teppich zu kehren. Dadurch verhärten sich aber lediglich die alten Fronten. Die *Angst* vor Konflikten führt zu ihrer *Unterdrückung* bzw. *Verdrängung*. Das Management muss daher spezielle Vorgehensweisen einführen, die Mitarbeiter(inne)n die Möglichkeit geben, ihrem Ärger Luft zu machen, adäquaten Raum für Diskussionen vorsehen und letztlich zur Konsensbildung und entschlossenem Handeln führen. Wenn Konflikte in einem *sicheren* Rahmen angesprochen werden können, besteht die Möglichkeit zu echten *Lösungen*.

2.6 Team-Ebene

Es gibt nur wenige exzellente Teams - insbesondere auf der Top-Management-Ebene. Das Informationszeitalter ist jedoch Teamsport. Ein arabisches Sprichwort besagt: „Willst Du das Land in Ordnung bringen, musst Du erst die Provinzen in Ordnung bringen. Willst Du die Provinzen in Ordnung bringen, musst Du die Städte in Ordnung bringen. Willst Du die Städte in Ordnung bringen, musst Du die Familien in Ordnung bringen. Willst Du die Familien in Ordnung bringen, musst Du die eigene Familie in Ordnung bringen. Willst Du die eigene Familie in Ordnung bringen, musst Du Dich in Ordnung bringen."

2.6.1 Top-Management: Walk the Talk

Essentiell bei diskontinuierlichen Veränderungen ist, dass man eine Veränderung nicht nur bei den Mitarbeiter(inne)n einfordert, sondern dass sich das Top-Management zuerst verändert und als „Rollenmodelle" die neuen Werte und Verhaltensweisen vorlebt. Goethe sagte einmal: „Wenn man den ersten Knopf einer Jacke falsch setzt, dann wird es mit der ganzen Jacke nichts mehr".

2.6.2 High-Performance Teams

Ein High-Performance Team ist gekennzeichnet durch (a) eine kleine Anzahl von Individuen mit sich ergänzenden Fähigkeiten, (b) gemeinsam geteilte(r) Zweck, Ziele, Arbeitsansatz, (c) fühlen sich für ihre Arbeit gemeinsam verantwortlich, (d) Suche der Herausforderung, (e) Gefühl der Verantwortlichkeit, (f) Unterstützung eines jeden für alle anderen Teammitglieder und (g) übertrifft die gestellten Erwartungen [30].

2.7 Individual-Ebene

Neben der organisatorischen Agilität gilt es ebenfalls bei allen Mitarbeiter(inne)n eine persönliche Agilität (d.h. auch neue Fähigkeiten) zu entwickeln. Die Disziplinen der persönlichen Agilität sind [31]:

- Gemeinsames Verständnis der Komplexität des Geschäfts
- Management von einem Zukunftsentwurf aus
- Beharrliches Unbehagen mit dem Status quo
- Kompromisslos direkte Aussprachen (straight talk)
- Abschluss eines neuen Sozialvertrages (Employability statt Employment)
- Handlungsorientierte Zuständigkeit
- Umwandlung von Krisensituationen in Lernfelder

2.8 Fazit: Leading from the Future - Vom Manager- zum Entrepreneur Modell

Erfolgreiche Geschäftsmodelle des Informationszeitalter sind in erster Linie dadurch gekennzeichnet, dass sie auf Fähigkeiten basieren (durch die Informationstechnologie „enabled“) und *weniger* ein Bewahren der Gegenwart (Bereich des Wissens) als *vielmehr* ein Wettlauf um die Zukunft (Bereich des Nicht-Wissens) sind, d.h. dass weniger Management sondern vielmehr Leadership als Kernfähigkeit gefragt ist. Der ehemalige kanadische Eishockey-Star Wayne Gretzky sagte einmal zu seinem Erfolg befragt: „Ich bin nicht da wo der Puck ist, sondern da, wo er sein wird“.

Verstärkt wird die Notwendigkeit (aus der Zukunft her zu führen) noch durch die drei Mega-Trends (bzw. Attraktoren): Globalisierung, Verkleinerung und Virtualisierung [32], die sich gegenseitig verstärken. Häufig werden die Begriffe Management und Leadership synonym verwendet. Jedoch besteht dazwischen ein fundamentaler Unterschied und verlangt unterschiedliche Fähigkeiten: *Managen* tut man Ressourcen und *führen* tut man Menschen. Leader stehen vor der Herausforderung, mit Ihrem Unternehmen und ihren Mitarbeitern *kurzfristig* Geld zu verdienen sowie *langfristig* zu überleben. Dabei sind sie gefordert, immer neue Möglichkeiten zu identifizieren und Optionen abzuwägen, wie ihr Unternehmen langfristig überleben kann (s. Abbildung 8). Kernfähigkeit ist dabei weniger „having the answer“ (Manager), als vielmehr „to live in the question“ (Leader).

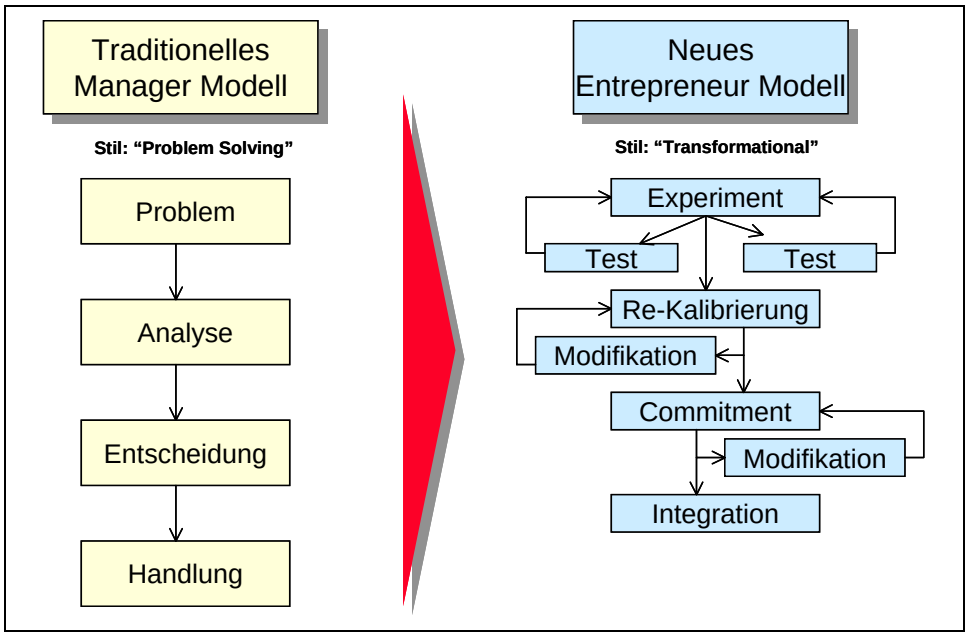


Abbildung 8: Für diskontinuierliche Veränderungen kristallisiert sich ein neues Modell des Projektmanagements heraus

Hierzu ist es notwendig, neue Perspektiven einzunehmen, die außerhalb der „Ur-Rille" oder des „Ur-Bildes" ihres Unternehmens liegen. Zum Beispiel wird ein Reifenhersteller dessen *Ur-Bild* (sehr produkt-orientiert) das „heilige Rad" ist, von seinen Chancen im Markt sehr eingeengt und auch in seiner Überlebensfähigkeit sehr gefährdet sein. So waren um die Jahrhundertwende nicht z.B. Mercedes Benz, Ford oder Toyota die prädestinierten Automobilhersteller, sondern die Pferdekutschen-Unternehmen. Da diese jedoch ihren Blick (augrund ihres „Ur-Bildes") vorwiegend auf die Herstellung noch besserer und billigerer Pferdekutschen richteten, verpassten sie, dass das Kundenbedürfnis eigentlich nicht *Pferdekutschen*, sondern *Mobilität* war.

Im menschlichen Organismus erneuern sich sämtliche Körperzellen (mit Ausnahme der Nervenzellen) innerhalb von sieben Jahren mindestens einmal. Nur diese ständige Veränderung ermöglicht es lebenden Systemen, dieselben zu bleiben [33].

Ein exzellentes Beispiel für ein europäisches Unternehmen, das diesen fundamentalen (Perspektiven-)Wandel bzw. diese diskontinuierliche Veränderung gemeistert hat, ist die finnische Nokia (s. Abbildung 9). 1865 als Holz- und Papierunternehmen gegründet und in den siebziger Jahren noch Weltmarktführer in Gummistiefeln, hat Jorma Ollilia nach seinem Start als CEO am 16. Januar 1992 bei seinen Vorstandskollegen ein Executive Alignment (bzgl. der Revitalisierungsstrategie) erreicht. Am Ende eines zweiwöchigen Off-Sides im gleichen Jahr wurde von allen die „All-out-Strategie" getragen und es wur-

den alle Unternehmensbereiche abgestoßen, die nicht zu dem Wachstumsbereich Telekommunikation zählten (s. Abbildung), mit der Vision bzw. der Brand Identity: „Connecting People“.

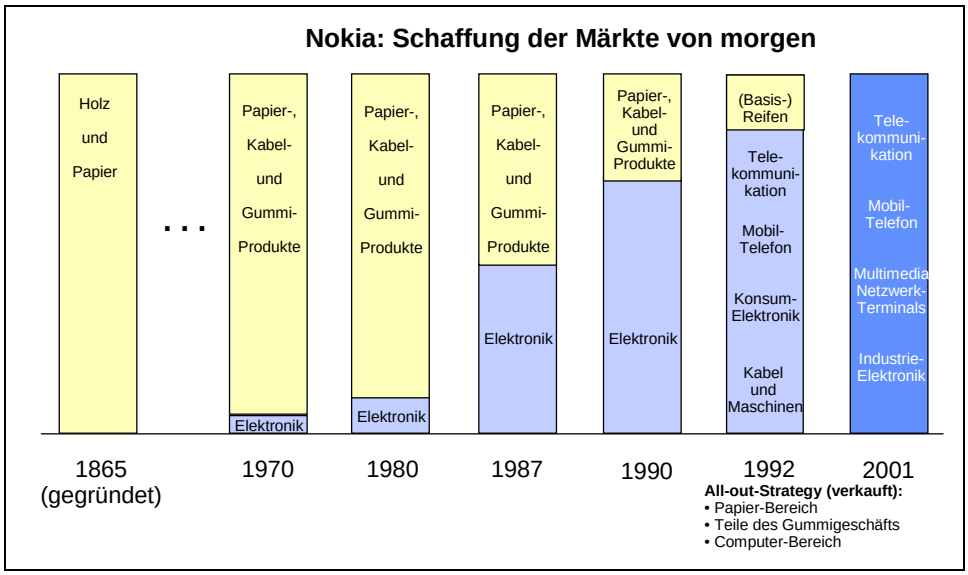


Abbildung 9: Wettlauf um die Zukunft: Um in turbulenten Zeiten zu überleben, hat sich Nokia zu einem Unternehmen gewandelt, das sich voll auf die digitale Telekommunikation fokussiert

Um das „Entrepreneur Modell“ erfolgreich anzuwenden, sollten sieben *Richtlinien* beachtet werden [34]:

1. **„Think Big!“** - oder haben Sie schon einmal etwas von Alexander dem Mittelprächtigen gehört? Während es bei kontinuierlichen Veränderungen genügt, ein Ziel zu verfolgen, das man sich gerade noch vorstellen kann, muss man sich bei diskontinuierlichen Veränderungsprojekten ambitionierte Ziele setzen, die in dem Augenblick, in dem sie formuliert werden, unvorstellbar sind. Zum Beispiel war die Vision von John F. Kennedey 1960: „In zehn Jahren wird als erster Mensch der Welt ein Amerikaner auf dem Mond stehen“ (technisch gesehen) unmöglich. Aber erst diese Ambition hat bei den Amerikanern die Phantasie geweckt - wie es Goethes Faust formulierte - „das Unmögliche zu begehren“.
2. **Bilden Sie Cross-funktionale (High-Performance) Teams** – Kreativität und Innovation erfordern möglichst viele Sichtweisen. Besetzen Sie das Team mit den besten Mitarbeiter(inne)n, die möglichst heterogen sein sollten (Fachbereich, Ausbil-

dung, Nationalität, Geschlecht, Religion, ...). Dies erfordert jedoch von allen Teammitgliedern die Fähigkeit zu konstruktivem Meinungsstreit.

3. **Halten Sie immer das „Big Picture" im Kopf, aber implementieren Sie in kleinen Schritten** - Obwohl man immer den „großen Schritt" als Ziel hat, ist es wichtig, mit „kleinen Stufen" zu beginnen, vergleichbar der Frage: „Wie esse ich einen Elefanten"? Antwort: „Indem ich ihn in kleine Stücke zerlege".

4. **Starten Sie mit „Easy Wins"** - Erkunden Sie „das neue Land" (die Innovation, die Allianz oder die Akquisition/den Merger) mit schnellen, messbaren Ergebnissen, nicht mit langwierigen Analysen, die den Wettbewerbern die Möglichkeit eröffnen, den ersten Schritt zu tun.

5. **Setzen Sie schnelle Feedback-Schleifen auf** (Wochen, nicht Monate) - Jede Initiative ist ein Experiment. Testen Sie häufiger (an jedem Meilenstein) und rekalibrieren oder nehmen Sie Änderungen vor, bevor Ressourcen in größerem Masse gebunden werden.

6. **Nutzen Sie fokussierte Piloten** - Vermeiden Sie ein Anwachsen des Umfangs (scope creep). Denken Sie immer daran, dass das Ziel ist, immer nur den Vorzug (merit) einer einzigen Idee zu testen. Entscheidungen, die Ressourcen binden, müssen zu klaren Ja- oder Nein-Ergebnissen führen, d.h. die Anzahl der Variablen muss begrenzt sein.

7. **Darwinismus ist o.k.** - „Killen" Sie Initiativen, die nicht funktionieren, bevor Ressourcen von dem restlichen Unternehmen gebunden werden.

Der Erfolg ist nicht garantiert, sondern harte (Team)Arbeit. Sicher aber ist eines: Bei 100% Sicherheit und 0% Risiko ist die Wahrscheinlichkeit auf den Erfolg (von diskontinuierlichen Veränderungen) = 0%. Unternehmertum im Informationszeitalter zeichnet sich aus durch Risiko (50%-50%) oder wie Theodor Fontane sagte: „Am Mut hängt der Erfolg".

3. Anforderungen an Corporate Universities im Informationszeitalter

In diesem Kapitel wird die zentrale These vertreten, dass sich vor dem Hintergrund der Aussagen in Kapitel 1 und 2 im Informationszeitalter zunehmend viele Mitarbeiter(innen) von Corporate Universities den Vorwurf gefallen lassen müssen: „If you can´t do it, teach it!"

3.1 Neues Kompetenzprofil von Mitarbeiter(innen) an Corporate Universities sowie von Führungskräften

Die Ursache für den Vorwurf „If you can´t do it, teach it!“ liegt häufig darin, dass viele Mitarbeiter(innen) in Corporate Universities selbst noch nie im Business gearbeitet haben, und daher auch nicht die Sprache der Manager sprechen oder deren Probleme kennen. In Zeiten hoher Stabilität, in denen die Mitarbeiter(innen) eines Unternehmens ihr Geschäft auf den Erfahrungsschatz der Vergangenheit und Gegenwart (Bereich des Wissens) aufbauen konnten, ist dies auch nicht notwendig. Das Informationszeitalter zeichnet sich jedoch (wie bereits oben beschrieben) dadurch aus, dass die Turbulenzen deutlich zunehmen [35] und neue Fähigkeiten erfordern. In Phasen der Turbulenz liegt die größte Wahrscheinlichkeit in einem unvorhergesehenem Ereignis, das die Struktur verändert - und unvorhergesehene Ereignisse (Bereich des Nicht-Wissens) können per Definition nicht „geplant“ werden. Oft können sie jedoch prognostiziert werden. Das erfordert Zukunftsstrategien (bzw. Szenarien); Strategien, die grundlegende Veränderungen bereits erkennen und vorwegnehmen, Strategien, die ein Unternehmen in die Lage versetzen, sich neuen Realitäten zu stellen und in Turbulenzen ihre Chance zu sehen.

Mitarbeiter(innen) von Corporate Universities müssen in turbulenten Zeiten Managern helfen, Strategien zu entwickeln, um schnellen Wandel als Herausforderung anzunehmen sowie drohende Veränderungen in produktive und profitable Aktivitäten umzusetzen. Um dies leisten zu können, reicht es nicht aus, „Administrator“ zu sein und Manager zu Kursen einzuladen, die eher allgemeinen Charakter und somit eine geringe Relevanz für das Unternehmen haben. Vielmehr benötigen Mitarbeiter(innen) von Corporate Universities ein neues Kompetenzprofil (s. Abbildung 10), um Ihre Aufgabe als akzeptierter „Berater“ der Manager wahrnehmen zu können. Waren die Mitarbeiter(innen) der Personalentwicklung im Industriezeitalter von Ihrer Ausbildung her sehr häufig Diplom-Psychologen oder Diplom-Kaufleute mit dem Schwerpunkt „Personal“, die noch nie im Business gearbeitet haben, verschmilzt im Informationszeitalter die Aufgabe Personal- und Organisationsentwicklung (s. Abbildungen 6 und 7). Wenn Corporate Universities das Business unterstützen möchten, diskontinuierliche Veränderungen zu implementieren, müssen die Mitarbeiter(innen) selbst als neue authentische Rollenmodelle die neuen Fähigkeiten (s. Abbildung 10) vorleben, die sie den Managern vermitteln möchten. Wie in Kapitel 2.1.2. „Management by Symphony“ bereits dargestellt, ist die Essenz der Geschäftsmodelle des Informationszeitalters nicht Management der Einheit (Homogenität), sondern Management der Differenz (Heterogenität). Für Corporate Universities bedeutet dies, dass deren Mitarbeiter(innen) selbst eine hohe Heterogenität aufweisen, d.h. sie haben vorher selbst in einigen der Abteilungen eines Unternehmens gearbeitet (Forschung & Entwicklung, Produktion, Vertrieb, Controlling, IT, etc.). Ferner haben die verschiedenen Mitarbeiter(innen) unterschiedliche Ausbildungen (Ingenieure, Kaufleute, Informatiker, Psychologen, Geisteswissenschaftler, etc.), sind von Ihrer Nationalität verschieden und sind als eine Zwischenstation gerade in der Corporate University, um die nächste Position wieder im Business wahrzunehmen.

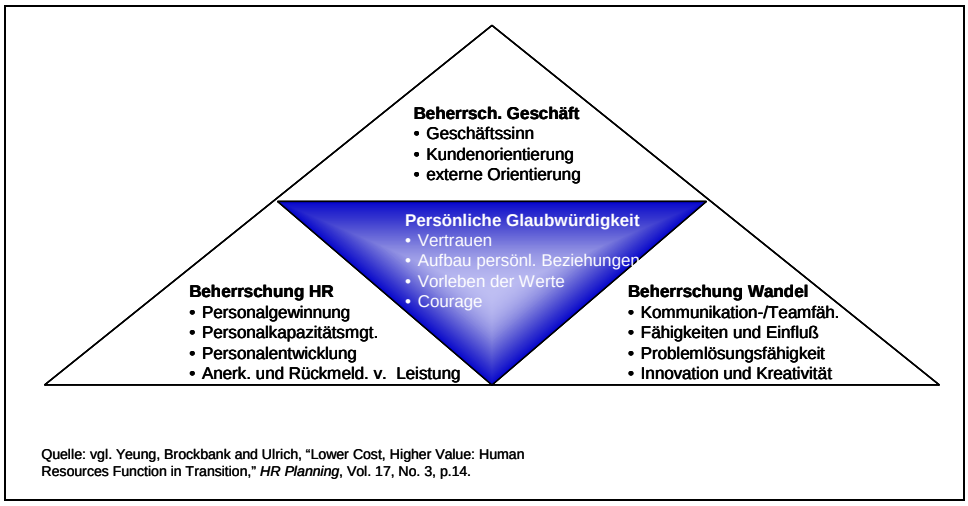


Abbildung 10: Das Informationszeitalter erfordert ein neues Kompetenz-Profil von Führungskräften und Mitarbeiter(inne)n der Corporate University

Umgekehrt bedeutet dies jedoch, dass auch die Manager bzw. Führungskräfte im Business über neue Fähigkeiten verfügen müssen (s. auch Kapitel „2.7. Individual-Ebene"). Wollen Sie in ihrem Geschäft erfolgreich **diskontinuierliche Veränderungen** vorantreiben und erfolgreich implementieren, müssen sie ebenfalls über obiges fachliches Skill-Profil verfügen. Daneben sind Führungskräfte im Informationszeitalter gefordert, auch eine Exzellenz in ihrer Team- und Kommunikations- als auch Leadership-Fähigkeit zu entwickeln (s. Abbildung 11), wenn sie eine **„Transforming Leadership"** [36] wahrnehmen wollen.

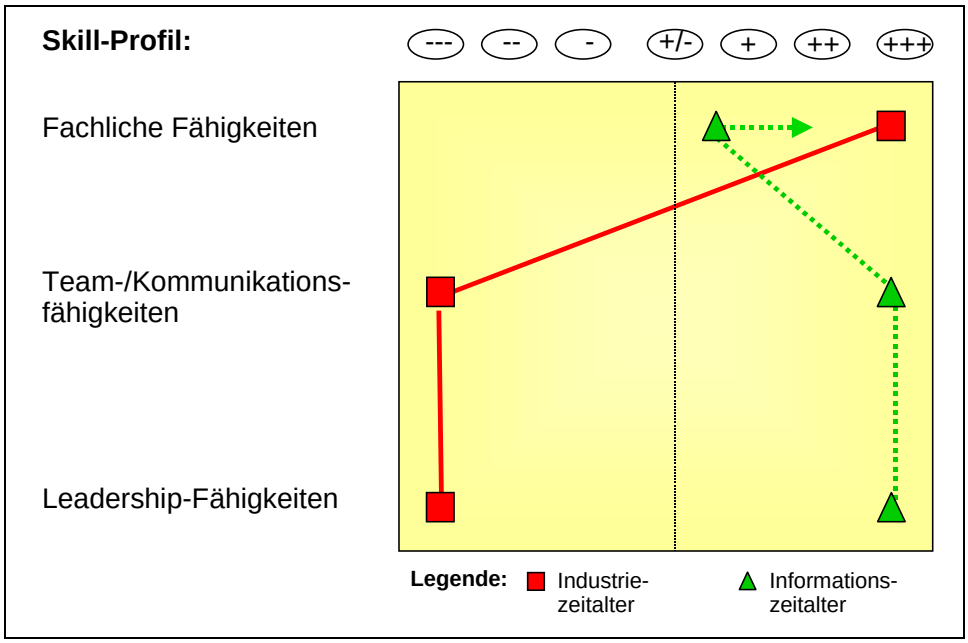


Abbildung 11: Steigende Veränderungsgeschwindigkeiten erfordern ein neues Kompetenz-Modell von Führungskräften im Informationszeitalter

3.2 Brand Identity und Strategie der Corporate Universities

Häufig ist an Corporate Universities die Situation anzutreffen, dass ein „Bauchladen“ an Produkten angeboten wird, der keinen richtigen Fokus aufweist und auch nicht sauber von dem Angebot des Human Resource Department (HRD) abgegrenzt ist. Die Ursache liegt in der Regel darin, dass Corporate Universities nach ihrer Gründung zuerst ihr Produktangebot (service offering) definieren, ohne vorher ihre Identität und Strategie entwickelt zu haben.

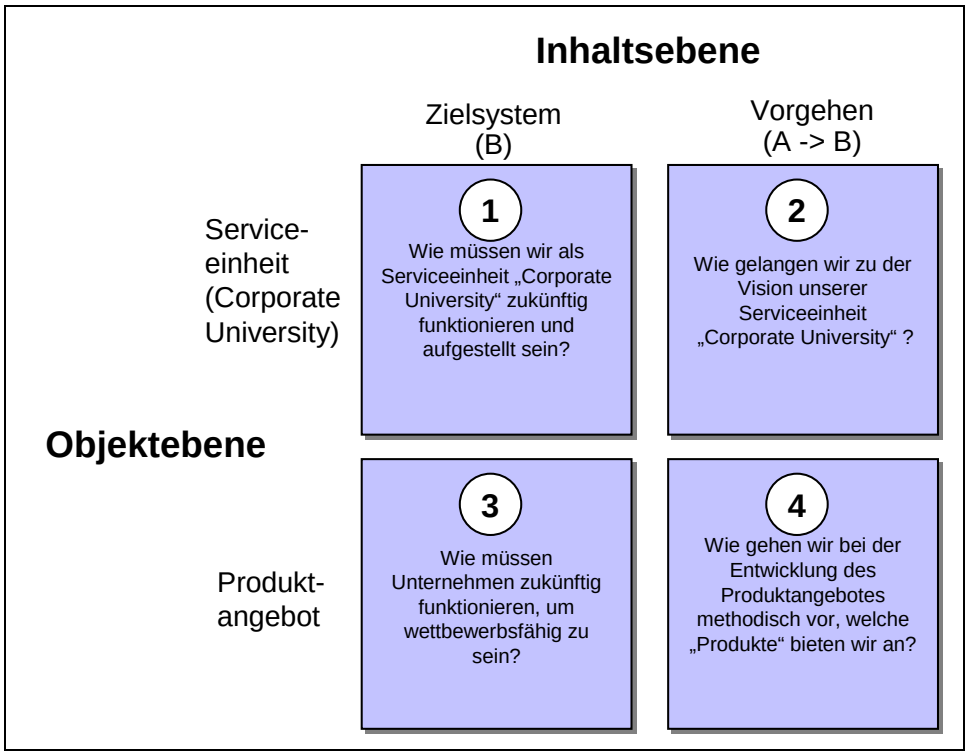


Abbildung 12: Die vier Themenfelder im Umfeld „Corporate University“

Wenn eine Corporate University erfolgreich sein möchte, muss sie zunächst selbst tun, was sie den Führungskräften lehrt („walk the talk“ und nicht nur „talk the talk“), nämlich in einem ersten Schritt die Brand Identity der Corporate University entwickeln und darauf aufbauend die Strategie und Ziele festlegen (Modul 1 in Abbildung 12). Anschließend muss sie ihr Team zunächst (von einer Arbeitsgruppe oder einem Pseudo-Team) zu einem High-Performance Team [37] entwickeln (Modul 2 in Abbildung 12). Das heißt, zunächst muss eine Corporate University selbst die eigene Transformation beschleunigen und auch selbst erlebt haben, um anschließend in der Lage sein zu können, die Transformation (diskontinuierliche Veränderung) des eigenen Unternehmens zu unterstützen.

Erst wenn diese ersten beiden Module erfolgreich umgesetzt wurden, kann sich eine Corporate University an die Arbeit machen, die nächsten beiden Fragen zu bearbeiten: „Wie müssen Unternehmen zukünftig funktionieren, um wettbewerbsfähig zu sein?“ (Modul 3 in Abbildung 12) und „Wie gehen wir bei der Entwicklung des Produktangebotes methodisch vor, welche *Produkte* bieten wir an?“ (Modul 4 in Abbildung 12). Fast noch wichtiger ist bei Modul 4 die Frage: „Welche *Produkte* bieten wir *nicht* an?“

Erst wenn eine Corporate University diese Fragen konsequent beantwortet hat, kann sie ihrer herausragenden Stellung im Informationszeitalter gerecht werden. Erfolgreiche Unternehmen investieren ca. den Faktor vier in Weiterbildung und Executive Education gegenüber dem Industriezeitalter, da der Erfolg der Implementierung von diskontinuierlichen Wachstumsprojekten von den Fähigkeiten der Menschen abhängt. Amerikanische Unternehmen scheinen diesen Wandel schon viel stärker realisiert zu haben. Befragt man Mitarbeiter(innen) in deutschen Unternehmen, welches die drei wichtigsten Personen im Unternehmen sind, wird man wahrscheinlich als Antwort erhalten: (1.) CEO (Chief Executive Officer), (2.) CFO (Chief Financial Officer) und (3.) je nach Industrie: Head Forschung & Entwicklung, Head Einkauf oder Head Sales, etc. Jedenfalls käme garantiert nicht Head HR. Diese(r) würde aller Voraussicht nach ziemlich am Ende der Aufzählung genannt werden. Schaut man im Internet unter www.bigcharts.com, einem amerikanischen Aktienanalyseprogramm, kommt bei „Company Information" bei der Auflistung der drei wichtigsten Personen eines Unternehmens: (1.) CEO, (2.) CFO und (3.) Head HR. Wichtig ist hierbei, dass HR nicht mehr für Human Ressources (Industriezeitalter), sondern für Human Relations steht, um die neue Herausforderung der Corporate Universities im Informationszeitalter deutlich zu machen. Als neue Berufsbezeichnung taucht in amerikanischen Unternehmen (beginnend im Silicon Valley) zunehmend der CTO (Chief Talent Officer) auf.

3.3 Corporate Universities als „Transformationsriemen" zur Implementierung von diskontinuierlichen (Wachstums-) Strategien

Manager beschäftigen sich zu 40% ihrer Zeit mit der Aussenwelt. Von diesen 40% werden 30% auf die Zukunft verwandt. Von diesen 30% wiederum beschäftigen sie sich nur 20% mit einer umfassenden Vorstellung von der Zukunft. **Fazit:** Damit opfert der Spitzenmanager weniger als 3% seiner Arbeitszeit (40% * 30% * 20% = 2,4%) mit einer für die Entwicklung einer für das Gesamtunternehmen relevanten Zukunftsperspektive. In der Regel benötigt man aber für eine umfassende Erarbeitung der Zukunftsperspektive über mehrere Monate 20%-50% der verfügbaren Zeit [38].

Wenn Corporate Universities ihre Rolle richtig wahrnehmen wollen, müssen sie in der Lage sein, die Plattform zu bieten, auf der die Zukunft des Unternehmens entwickelt wird, um „Transformationsriemen" für die erfolgreiche Implementierung von diskontinuierlichen (Wachstums-)Strategien zu sein.

Ob Corporate Universities dies wirklich tun, kann man als ersten Indikator durch die Beantwortung von zwei Fragen herausfinden. (1.) Ist der (die) Leiter(in) der Corporate University bei der Einstellung persönlich von dem CEO interviewed worden und (2.) Wie oft ist der CEO und die oberste Führungsmannschaft persönlich auf dem Campus der Corporate University?

Zu (1.): Wenn der CEO die Corporate University als „Transformationsriemen“ für die Implementierung seiner Strategie betrachtet, ist es essentiell, als CEO bereits in den Einstellungsprozess des Head Corporate University involviert zu sein. So hat zum Beispiel Jack Welch (der scheidende CEO von GE General Electric) 1985 den designierten Leiter der GE-eigenen Corporate University in „Crotonville“ Noel M. Tichy (heute Professor an der University of Michigan) zweimal höchstpersönlich interviewt, um sicherzustellen, ob er der „Richtige“ ist, d.h. ob er seine Vision versteht und in der Lage ist, diese wichtige Rolle wahrzunehmen.

Zu (2): Die nächste Frage, die es zu beantworten gilt, ist, wieviel Zeit der CEO und das Top-Management an der Corporate University verbringen. Hierbei sollte der CEO und das Top-Management nicht nur Vorträge halten (d.h. selbst reden), sondern sie sollten vor allem auch zuhören. Denn es gibt kaum einen besseren Ort, um den Puls der Organisation zu fühlen. An dieser Stelle sei noch einmal Jack Welch als Vorbild erwähnt. Er sagte dem Head von Crotonville: „I want Crotonville to be part of the glue that holds GE together“ [39] und sorgte höchstpersönlich dafür, dass dieser Aussage auch Taten folgten, indem er viel Zeit an der Corporate University verbrachte, um mit den Managern von GE persönlich zu diskutieren und Crotonville zu unterstützen, diese Manager zu Leadern weiterzuentwickeln (vgl. Abb. 13 und 14).

September 26, 1996

EDC --
I am looking forward to an exiting time with you tomorrow. I´ve included here a few thoughts for you to think about prior to our session.
As a group (perhaps 3 people):
Situation - Tomorrow you are appointed CEO of GE.
- What would you do within the first 30 days?
- Do you have a current “vision” of what you do?
- How would you go about developing one?
- Present your best shot at a vision.
- How would you go about “selling” the vision?
- What foundations would you build?
- What current practices would you jettison?

Abbildung 13: A Letter of Jack Welch to EDC (Executive Development Center) - Team

Individually --

I. Please be prepared to describe a leadership dilemma that you have faced in the last six months, i.e. a plant closing, work transfer, HR, buy or sell a business, etc.
II. Think about what you would recommend to accelerate the Quality drive across the company
IIIa. I´ll be talking about "A, B & C" players. What are your thoughts on just what makes up such a player?
IIIb. I´ll also be talking about energy / energizing / edge as key characteristics of today´s leaders. Do you agree? Would you broaden this? How?

I´m looking forward to a fun time, and know I´ll leave a lot smarter than when I arrived.

Quelle: Vgl. Prof. Tichy 1997

Jack

Abbildung 14: A Letter of Jack Welch to EDC (Executive Development Center) - Individually

Dies ist auch das wirkliche Vermächtnis von Jack Welch: 500 Transformation Leader, die er in seinen 18 Jahren als CEO in GE aufgebaut hat, die in der Lage sind, sowohl menschliche Emotionen und Werte (Soft Factors), als auch die traditionellen Hard Factors, Marktanteil und finanzielle Performance, zu adressieren.

Jeder, der ein Unternehmen transformieren möchte, muss vorher an sich selbst persönlich Change erfahren haben (s. Kapitel „2.6. Team-Ebene"). Um Manager zu Leadern und Change Agents zu entwickeln, liegt der Schlüssel dafür darin, dass man sie in Risikosituationen bringt (intellektuell, emotional und physisch), damit sie ihre persönlichen Breakthrough-Erfahrungen machen können, die sie dazu in die Lage versetzen, sich selbst zu verändern. Dies geht nur durch eigene Erfahrung (und nicht rein kognitiv). Erwachsene lernen am Besten unter Bedingungen von moderatem Stress, wobei Konflikt und Unbehagen (discomfort) integraler Bestandteil sind. Als Methode eignet sich daher „Action Learning" [40] am Besten, um zu experimentieren und Erfahrungen zu sammeln (s.a. Abb. 8), da Konflikt und Unbehagen essentielle Bestandteile dieses Prozesses sind. Man muss sich diesbezüglich klar machen, dass Menschen, die etwas nur kognitiv erfahren (d.h. hören), dies auch *glauben* müssen. Wir leben heute in einer Wissensgesellschaft und *wissen* tut man es dadurch, dass man es (im „Action Learning") selbst erfahren hat.

Insbesondere ist die Authenzität bei Führungskräften wichtig. Wenn man die Mitarbeiter(innen) eines Unternehmens zu grossen Veränderungen veranlassen möchte bzw. diese aus Ihrer Komfortzone bringen möchte, muss man als Führungskraft vorher selbst über seine eigene persönliche „rote Linie" gegangen sein.

3.4 Von der (individuellen) Corporate University zum European Corporate University Network

Führt man den bereits in Kapitel 2.1.1 „Neuer strategischer Fokus (Kapitalmarkt) UND intangible Faktoren“ - Gedanken – (dass sich im Informationszeitalter „das Spiel von Unternehmen gegen Unternehmen zu Netzwerk gegen Netzwerk (bzw. Community gegen Community)“ weiterentwickelt) mit dem in den beiden vorangegangenen Abschnitten beschriebenen Szenarien konsequent weiter, so müssen sich die (individuellen) Corporate Universities in einer nächsten Stufe miteinander vernetzen, um den Herausforderungen des Business gerecht werden zu können. Ein Schritt in diese Richtung ist das „Intercompany Seminar“ (ICS), das DaimlerChrysler, Deutsche Bank, Shell und Siemens bereits seit mehreren Jahren sehr erfolgreich etabliert haben. Um weiteren hochkarätigen Unternehmen eine solche Plattform bieten zu können, wurde das European Corporate University Network ins Leben gerufen. Diese Initiative kann ein erster kleiner Schritt sein, dass - nach Japan und den USA - Europa die neue „Inspirations-Lokomotive“ für einen neuen Management- und Leadership-Ansatz wird. Dieser „Peel-the-Onion“-Ansatz muss auf den Werten von Europa aufbauen, d.h. zuerst „Werte (Sinn)“ UND dann „finanzieller Wert“. Hierbei ist jedoch eine neue Denkweise notwendig. Während im Industriezeitalter der zentrale Masstab die Wrtschaft war (zum Beispiel wurde in der Regel Kunst, Musik, Kultur, Philosophie etc.) immer daran gemessen, ob es „sich rechnet“ bzw. „wirtschaftlich“ war. Im Informationszeitalter muss die Frage umgekehrt werden zu der „Neuen Wirtschaft für die Gesellschaft“, d.h. was kann die Wirtschaft für die Kunst, Musik, Kultur, Philosophie etc. tun. Erste Initiativen in dieser Richtung sind ein „Studium Fundamentale Board“ an dem Institute for Growth and Innovation in München (www.igi-munich.com) und dem European Corporate University Network. Denn nur so kann in Netzwerken Nachhaltigkeit erzeugt werden [41]. Somit können die europäischen Corporate Universities „Transformational Leader“ im Sinn von Antoine De Saint-Exupéry werden: “Wenn Du ein gutes Schiff bauen willst, so beauftrage nicht Männer, Holz zu sägen, Segel zu nähen, Werkzeuge vorzubereiten und die Arbeit einzuleiten, sondern wecke in ihnen die Sehnsucht, in See zu stechen und in ein fernes Land zu reisen.”

Literaturverzeichnis

[1] Vgl. LÉVY, P., Die Kollektive Intelligenz (L´intelligence collective), Bollmann, Mannheim 1997.

[2] Vgl. CHRISTENSEN, C. M., The Innovator´s Dilemma – When New Technologies Cause Great Firms to Fail, Harvard Business Press, Boston, Mass. 1997.

[3] Vgl. DRUCKER, P. F., Die postkapitalistische Gesellschaft, Econ, Düsseldorf etc. 1993.

[4] Vgl. NONAKA, I./TAKEUCHI, H., Die Organisation des Wissens, Campus, Frankfurt etc. 1997.

[5] Vgl. DRUCKER, P. F., Die postkapitalistische Gesellschaft, Econ, Düsseldorf etc. 1993.

[6] Vgl. BAECKER, D., Postheroisches Management – Ein Vademecum, Merve, Berlin, 1994.

[7] Vgl. LUHMANN, N., Sthenographie, in: Luhmann, N./Maturana, H./Namiki, M/Redder, V./Varela, F. (Hrsg.), Beobachter, 2. Aufl., Wilhelm Fink, München 1992, S. 119-137; LUHMANN, N., Soziale Systeme, Suhrkamp, Frankfurt 1987.

[8] Vgl. RAYPORT, J.F./SVIOKLA, J. J., Exploiting the Virtual Value Chain, Harvard Business Review, Nov./Dec. 1995, P. 75-85.

[9] Vgl. ÖSTERLE, H./FLEISCH, E./ALT, R., Business Networking, Shaping Enterprise Relationships on the Internet, Springer, Berlin etc. 2000.

[10] Vgl. KIM, W. C./MAUBORGNE, R., Value Innovation, The Strategic Logic of High Growth, Harvard Business Review, Jan./Feb. 1997.

[11] RAPPAPORT, A., Creating Shareholder Value, Free Press, New York etc. 1986.

[12] s. a. PRIDDAT, B. P., Präferenz und Semantik: Kommunikation als Interpretation ökonomischer Kontexte: Das Beispiel Kultur und Ökonomie, Universität Witten/Herdecke, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Heft Nr. 47, Oktober 1999.

[13] z.B.: BAECKER, D., Organisation als System, Suhrkamp, Frankfurt 1999.

[14] Vgl. AAKER, D. A./JOACHIMSTHALER, E., Brand Leadership, Free Press, New York 2000.

[15] EBENDA.

[16] MALIK, F., Business Mission, Malik on Management – Newsletter, Sept. 2000.

[17] Vgl. HAMEL, G./PRAHALAD, C. K., Competing for the Future, Harvard Business School Press, Boston, Mass. 1994.

[18] Vgl. UNIVERSITÄT WITTEN/HERDECKE UND MERCURI INTERNATIONAL, Fusionsmanagement in Deutschland – eine empirische Analyse März 2000.

[19] KOZA, M./LEWIN, A.Y., Wie Allinanzen stabiler und erfolgreicher werden, in: Mastering Strategie, Teil 6, Financial Times Deutschland (Hrsg.), 30.10.2000, S. 14-15.

[20] Vgl. CSC INDEX, Umfrage zum Stand des Business Reengineering, Boston, Mass. 1994; ILOI (Internationales Institut für lernende Organisation und Innovation): Umfrage zum Management of Change: Erfolgsfaktoren und Barrieren organisatorischer Veränderungsprozesse, 1997.

[21] ULRICH, D./JICK, T./KERR, S., The Bounderyless Organization – Breaking the Chains of Organizational Structure, San Francisco 1995.

[22] Vgl. SIMON, F. B., Radikale Marktwirtschaft - Grundlagen des systemischen Managements, 3. überarb. und erw. Aufl., Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg 1998.

[23] Vgl. MOORE, G. A., The Gorilla Game, Harper Business, New York 1998.

[24] Vgl. FOERSTER, H. VON, Wissen und Gewissen, Suhrkamp, Frankfurt/M. 1993.

[25] Vgl. SIMON, F. B., Radikale Marktwirtschaft - Grundlagen des systemischen Managements, 3. überarb. und erw. Aufl., Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg 1998.

[26] Vgl. CAREY, D. (moderated), Lessons from Master Acquirers: A CEO Roundtable on Making Mergers Succeed; in: Harvard Business Review, May/June 2000, P. 145-154.

[27] Vgl. PASCALE, R. T., Managen auf Messers Schneide, Haufe, Freiburg, 1991.

[28] s. DEMING, W.E., Out of the Crisis, Cambridge, Mass. 1986.

[29] Vgl. CSC INDEX, Umfrage zum Stand des Business Reengineering; Boston, Mass. 1994.

[30] Vgl. KATZENBACH, J.R./SMITH, D.K., Teams, Ueberreuter, Wien 1993.

[31] Vgl. CSC INDEX, Organisatorische Agilität, München 1996.

[32] Vgl. KROY, W., Die Innovationsgesellschaft ; erscheint 2001.

[33] Vgl. SIMON, F. B., Radikale Marktwirtschaft - Grundlagen des systemischen Managements; 3. überarb. und erw. Aufl., Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg 1998.

[34] s. a. BAHRAMI, H./EVANS, S., Flexible Recycling and High-Technology Entrepreneurship; in: Understanding Silicon Valley; ed. by Martin Kenney, Stanford University Press, Stanford, CA 2000, P. 165-189.

[35] Vgl. DRUCKER

[36] MACGREGOR BURNS, J., Leadership, New York 1978.

[37] Vgl. KATZENBACH, J. R./SMITH, D. K., Teams, Ueberreuter, Wien 1993.

[38] Vgl. HAMEL, G./PRAHALAD, C. K., Competing for the Future, Harvard Business School, Boston, Mass. 1994.

[39] Vgl. TICHY, N. M./SHERMAN, S., Control your Destiny or Someone Else Will, Harper Business, New York 1993.

[40] Vgl. ARGYRIS, C., Wissen in Aktion, Klett-Cotta, Stuttgart 1997.

[41] Vgl. a. HARBIG, A. J., Authentisch, demütig, klar. Führungskräfte in Netzwerkorganisationen, VIII. Wirtschaftskongress in Köln, April 2000.

Der Artikel „Corporate Universities im Informationszeitalter“, ist in dem Buch „Corporate Universities und E-Learning“ erschienen, hrsg. von Wolfgang Kraemer und Michael W. Müller, 2., überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2005, ISBN: 3409218556.