

Mit der Reihe: „Willkommen in der Zukunft“ eröffnet spectrum ein Forum für Zukunftsthemen. Den Anfang macht ein Beitrag über die Bedeutung von Informations- und Lernsystemen, der im nächsten Heft fortgesetzt wird.

Leadership durch Informations- und Lernsysteme

Friedel Jonker



Die Bedeutung der Zeit

Wertewandel, Veränderung des Konsumentenverhaltens, gesättigte Inlandsmärkte, technologischer Wandel, immer kürzer werdende Innovationszyklen bei wachsender Komplexität des zur Innovation notwendigen Wissens, steigender Ausbildungsbedarf bei immer kürzer werdender Halbwertzeit des Wissen, globaler Wettbewerb, fließende Branchenübergänge und eine Reihe weiterer Faktoren haben die Unternehmenslandschaft weltweit verändert.

Wir befinden uns in der dritten Stufe von Raum und Zeit. In der ersten Stufe war bewußtseinsmäßig nur der Raum da, die Zeit war noch nicht geschaffen. Sie war zwar existent, aber nicht meßbar. In der zweiten Stufe, das heißt, nach Erfindung der Uhr Mitte des 14. Jahrhunderts wurde Zeit ein Maßstab für die Dauer der Durchführung von Bewegungen im Raum.

Heute leben wir in der dritten Stufe von Raum und Zeit, in der Epoche Albert Einsteins. Nach Einstein gilt folgende Formel: Energie = Masse mal Quadrat der Lichtgeschwindigkeit $E = m \cdot c^2$. Damit gilt gleichzeitig: $m = E / c^2$. Das bedeutet, daß Materie nichts anderes ist als eine für unseren Geist verlangsamte Energie.

Wenn diese Einsteinsche Gleichung das Universum regiert und Betriebswirtschaft ein Teil des Universums ist, welche Aussagen lassen sich dann daraus für die Betriebswirtschaft ableiten?

1. Energie = Leben
2. Leben = Zeit
3. Der mit Geld bewertete Einsatz von Zeit = Kosten.

Durch den Verbrauch von Zeit entstehen dem Unternehmen Kosten. Dem gegenüber stehen die durch den Einsatz von Zeit entstehenden Erträge. Langfristig werden nur diejenigen Unternehmen überleben, deren Energiesaldo positiv ist.

Unternehmen, die neue zeiteinsparende Technologien – sei es zur Kostensenkung oder zur schnelleren und gezielteren Marktausschöpfung – nicht einsetzen, verschwenden Zeit, und diese Verschwendungsunterscheidet sich von der Materialverschwendungen nur dadurch, daß Zeit unwiderbringlich verloren ist und die Zeit diejenigen bestraf, die nicht mit der Zeit gehen.

Die Bedeutung des Lernens

Wie in der Natur, so gibt es auch im Unternehmen einen Wettbewerb der Organisationsmitglieder um die Begrenztheit der Ressourcen. Dieser natürliche Wettbewerb gehorcht einer äußeren und inneren Selektion: Dieser Selektionsprozeß beginnt mit einer äußeren Selektion, bei der die Selektionsfaktoren von der Außenwelt (Markt, Produkte, Preis, Image ...) bestimmt werden.

Das Unternehmen hat nun gemäß dem Polaritätsgebot des Lernens zwei Möglichkeiten:

1. Das bewußte Lernen. Diese Möglichkeit verlangt vom Unternehmen, daß es stets bereit ist, sich den Zeit-Anforderungen des Marktes zu stellen und jedes auftretende Problem durch Aktivität zu lösen.

2. Das unbewußte Lernen. Es tritt automatisch in Kraft, wenn das Unternehmen versäumt, ein *Zeit-Problem* bewußt zu lösen.

Hat das Unternehmen es versäumt, sich den Anforderungen des Marktes zu stellen, so zwingt der äußere Druck das Unternehmen in einem nichtgewollten Lernprozeß zu einer Adaption (innere Selektion) des Organismus (der Organisation), um überleben zu können. Bei der inneren Selektion muß dann der Organismus (Organisation) selbst den Selektionsfaktor („Maßstab für die innere Produktivität der eingesetzten Energien“) definieren und den Selektionsprozeß in Form einer radikalen Kostensenkung und schlimmstenfalls durch Personalabbau bewerkstelligen.

Nur bewußtes Lernen, markt- und zeitgerechtes Handeln und ständige *Innovation* verbunden mit *Hochproduktivität* bewahren Unternehmen heute noch vor dem schmerzlichen Prozeß des unbewußten Lernens. Diese *Hochproduktivität* ist heute nur noch durch eine Synthese von menschlicher Intelligenz, maschineller Geschwindigkeit und Speichermöglichkeit erzielbar.

Da die Produktivität der Systeme immer Ergebnis der Produktivität von Menschen ist, ist zudem eine weitgehende Delegation von Verantwortung notwendig. Mitarbeiter aller Ebenen müssen zu Führern (Leadern) ihrer selbst und ihrer Aufgabe werden.

Die Bedeutung von Leadership

Leadership is: transferring an individual or corporate vision of the future into organizational reality by transforming external motivation into internal motivation.

Die Mitarbeiter von Unternehmen nehmen immer mehr ihr gutes Recht in Anspruch, Führung daraufhin zu hinterfragen, ob sie nicht nur auf formaler Autorität kraft Amtes beruht, sondern sich auch auf subjektive Autorität kraft Persönlichkeit (Fachkompetenz + Leadership + Charisma) gründet.

Fachkompetenz gilt als die notwendige Voraussetzung für die Übernahme von Leadership-Funktionen in einem bestimmten Bereich oder für das ganze Unternehmen. Fachkompetenz + Leadership allein reichen aber zur Übernahme von Führungspositionen nicht aus. Diese Person braucht auch Charisma. Charisma existiert dort, wo inneres Wollen (*Ich*), persönliche Handlung und Notwendigkeit in der momentanen Situation (*Firma*) nahtlos zusammenpassen und zum Ausdruck kommen.

„The men and women who helped to build outstanding business organizations commit much of their adult lives and almost of their intelligence and effort to this task. The organizations they build are expressions of themselves and their values. Because they identify closely with their organizations and have committed so much of their lives to them, these companies reflect the beliefs and values that they hold most important.“ (Walter Wriston, former chairman, Citicorp)

Die Bedeutung der Zeit

1. Das bewußte Lernen

2. Das unbewußte Lernen

Die Bedeutung von Leadership

Transferring a vision
of the future into

organizational
reality by

transforming external
motivation into internal
motivation through
charismatic leadership

Wirtschaft

Anwendungssysteme der 4. Stufe bestehen aus einem Objektorientierten Anwendungssystem, einer hypermedialen Wissensbasis, einem expertensystemgestützten Dialogsystem und einem prozessorientierten visuellen Informationsmanagementsystem mit den folgenden Möglichkeiten:

- Gemeinsame Nutzung von hypermedialen Musterstrukturen (Guidelines),
- Gemeinsames Lernen und Entlernen am Arbeitsplatz,
- Anwendungsgesteuerter Zugriff auf die benötigten Softwareprodukte und
- Unternehmensdaten über Realisierung der Zugriffe auf die Stufen 1, 2 und 3.

Solche Systeme unterstützen dann den individuellen als auch den organisatorischen Lernprozeß und erhöhen die persönliche und organisatorische Lerngeschwindigkeit. Sie stellen eine Synthese zwischen menschlicher Intelligenz und computergestützter Leistung dar. Diese Synthese schafft potentielle Zeit und bildet damit die Voraussetzung für den schnellen, zielorientierten Ausbau von Wettbewerbsvorteilen.

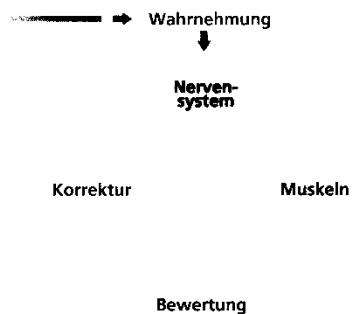
Während der Vorteil der menschlichen Intelligenz in der Interaktion mit der Umwelt liegt, liegt der Vorteil der Maschinen-Intelligenz in der Möglichkeit der hypermedialen Vernetzung und in der Geschwindigkeit, Informationen zu erfassen, zu suchen, zu bearbeiten, speichern und verteilen zu können.

Jetzt werden Sie sich sicherlich fragen, ob solche Systeme bereits am Markt fertig zu kaufen sind. Kaufen können Sie die Entwicklungssysteme, aber Ihre Aufgabe, oder die von Consulting Unternehmen ist es, die Anwendungen und Wissensbasen für Sie individuell zu implementieren.

Die Entwicklungssysteme sind heute in der Lage, Texte, Grafiken, Datenbanken, Spreadsheets, Animationen und Video/Audio multilinear zu vernetzen.

Eines sollte man bei aller Technikeuphorie nie vergessen: Jeglicher Erfolg steht und fällt mit der Bereitschaft der Mitarbeiter, produktivere Systeme in ihrer täglichen Arbeit einzusetzen, aber nicht weil man muß, sondern weil man will.

Nur Menschen machen aus Visionen Zukunft!



Im Rahmen der Annäherung der europäischen Länder wurde der Branchenschlüssel zum Jahresbeginn 1995 europaweit vereinheitlicht.

Europaweiter Branchenschlüssel – Sinn oder Unsinn?

Aenne Uhlenkamp



Die „gelben Seiten“ der Telekom kennt eigentlich jeder. Benötigt man einen Klempner oder einen Tischler, so kann jeder zu den „gelben Seiten“ greifen und findet die gewünschten Adressen. Für die Unternehmen ist die Branche eine Möglichkeit, Daten für Akquisitionszwecke herauszusuchen. Wirtschaftsinstitute können Auswertungen von Daten machen, wenn die Branchen die notwendigen Zahlen liefern. Hierzu müssen sie aber wissen, welche Unternehmen welcher Branche zurechnen sind. Prognosen über Entwicklungen von Umsätzen, Marktanteilen, Anzahl der Wettbewerber,