

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 Konsumen-
tenverhaltens, gesättigte Inlandsmärkte,
technologischer Wandel, immer kürzer werdende In-
novationszyklen bei wachsender Komplexität des zur
Innovation notwendigen Wissens, steigender Ausbil-
dungsbedarf bei immer kürzer werdender Halbwert-
zeit des Wissen, globaler Wettbewerb, fließende Bran-
chenübergänge und eine Reihe weiterer Faktoren ha-
ben 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 Ein-
stein gilt folgende Formel: Energie = Masse mal
Quadrat der Lichtgeschwindigkeit $E = m \cdot c^2$. Damit
gilt gleichzeitig: $m = E / c^2$. Das bedeutet, daß Mate-
rie nichts anderes ist als eine für unseren Geist ver-
langsamte Energie.

Wenn diese Einsteinsche Gleichung das Univer-
sum regiert und Betriebswirtschaft ein Teil des Uni-
versums 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 Tech-
nologien – sei es zur Kostensenkung oder zur schnel-
leren und gezielteren Marktausschöpfung – nicht
einsetzen, verschwenden *Zeit*, und diese Verschwen-
dung unterscheidet sich von der Materialverschwen-
dung nur dadurch, daß *Zeit unwiederbringlich verloren ist*
und die *Zeit diejenigen bestraft, die nicht mit der Zeit gehen*.

Die Bedeutung des Lernens

Wie in der Natur, so gibt es auch im Unterneh-
men einen Wettbewerb der Organisationsmitglieder
um die Begrenztheit der Ressourcen. Dieser natür-
liche 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 ...) be-
stimmt werden.

Das Unternehmen hat nun gemäß dem Polaritäts-
gesetz des Lernens zwei Möglichkeiten:

1. Das bewußte Lernen. Diese Möglichkeit ver-
langt 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

Die Bedeutung des Lernens

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

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.

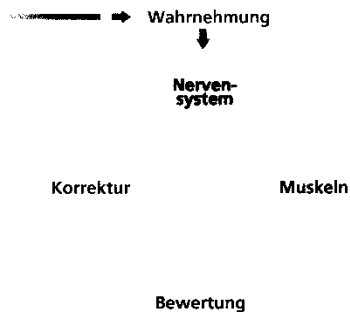
Während der Vorteil der menschlichen Intelligenz in der Interaktion mit der Umwelt liegt, liegt der Vorteil der Maschinen-Intelligenz in der Möglichkeit der hypermedialen Vernetzung und in der Geschwindigkeit, Informationen zu erfassen, zu suchen, zu bearbeiten, speichern und verteilen zu können.

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 Techniqueuphorie 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?



Anne 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 zuzurechnen sind. Prognosen über Entwicklungen von Umsätzen, Marktanteilen, Anzahl der Wettbewerber,