

Dr. Hubert Weber  
President and CEO, Institute for Growth and Innovation, [www.igi-munich.com](http://www.igi-munich.com)

# Werte als Basis für Wachstum im Zeitalter der Information

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

Um Aussagen über Werte und Geschäftsmodelle auf einer Mikro- bzw. Unternehmensebene treffen zu können, ist es notwendig, den Gesamtzusammenhang zu verstehen und daher unerlässlich, eine Makrosicht einzunehmen, d.h. zu verstehen, was die Kennzeichen und Erfolgsfaktoren unserer aktuellen Wirtschaft sind. 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, landwirtschaftliches Zeitalter, Industriezeitalter und Zeitalter der Information einteilen.<sup>1</sup>

Im Vergleich dieser Zeitalter zeigt sich ganz deutlich, dass das Zeitalter der Information sowohl durch ganz andere Größen gekennzeichnet ist, als auch über ganz andere Erfolgsfaktoren verfügt als die vorangegangenen Zeitalter (vgl. Abb. 1). Für das Thema „Werte“ spielt dabei die „Theorie der langen Wellen“ eine essentielle Bedeutung.

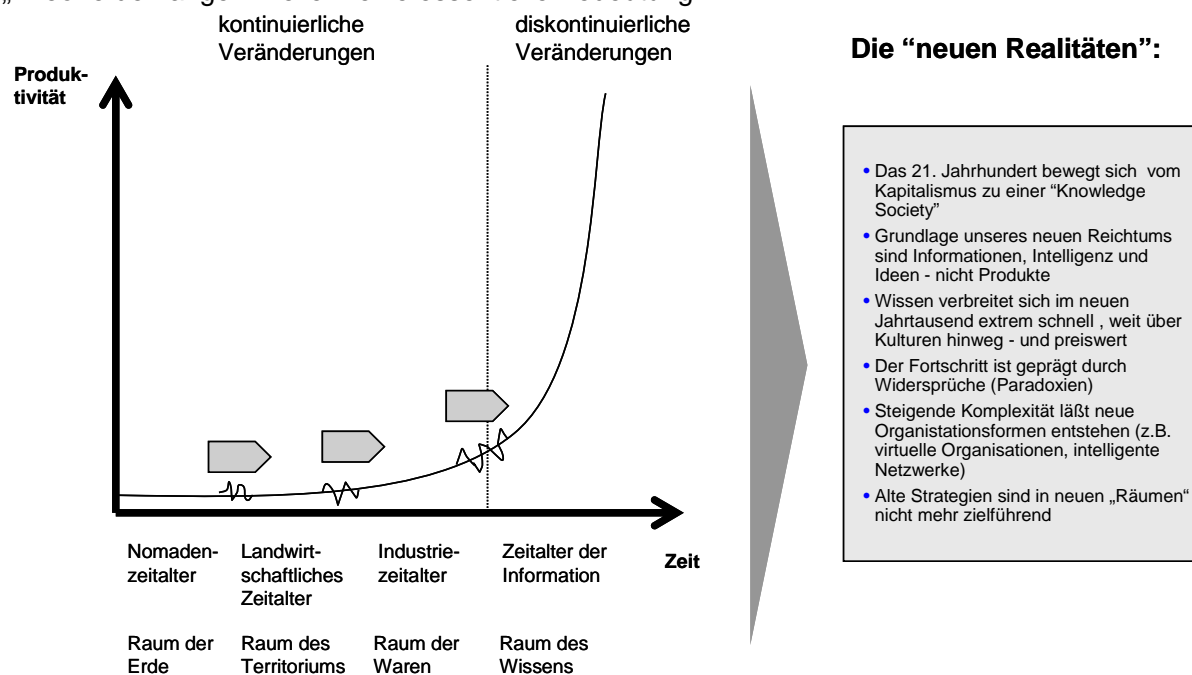


Abb. 1: Die Transformation zur Informationsgesellschaft stellt Unternehmen vor "neue Realitäten"

<sup>1</sup> s. Lévy, 1997; North, 1981

## 1.1 Kennzeichen des „Zeitalters der Information“

Das Zeitalter der Information lässt sich im wesentlichen durch eine Änderung des Produktivitätsfortschrittes und der Wertschöpfungskette beschreiben.<sup>2</sup>

Betrachtet man den Anstieg der Produktivität, so ist festzustellen, dass diese in den letzten Jahrzehnten dramatisch zugenommen hat. Einen enormen Anteil hat daran insbesondere die Informations- und Kommunikationstechnologie. Andy Grove<sup>3</sup> 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 **Energie** bzw. **Materie** (tangibel) aggregiert werden konnten, kommt durch das Zeitalter der Information eine neue Ebene hinzu: **Information** (intangibel). Dies ist die wahre Herausforderung für die Unternehmen und ihre Menschen. Es ist nicht so, dass im Zeitalter der Information auf einmal alles nur noch virtuell ist. Wirklich neu ist jedoch, dass neben die materielle Wertschöpfungskette eine virtuelle Wertschöpfungskette tritt.

## 1.2 Neue Erfolgsfaktoren des Zeitalters der Informationen

Die entscheidenden Erfolgsfaktoren des *Zeitalters der Information* sind die *kollektive Intelligenz*, das *Management von Paradoxien* sowie die *Berücksichtigung der Theorie der langen Wellen*.

### 1.2.1 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. Das 2004er (2003er) Bruttoinlandsprodukt war für China 9,5% (9,3%), Japan 4,2% (2,7%), für Deutschland 1,7% (-0,1%), für Frankreich 2,4% (0,5%) und die USA 4,4% (3,1%). Geht man fünfzehn 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 von 2004, den das Weltwirtschaftsforum in Genf zusammen mit führenden Wissenschaftlern der amerikanischen Harvard-University erarbeitet hat, liegt Japan nur noch auf Platz 23. Die deutschsprachigen Länder Österreich (13.), Schweiz (14.) und Deutschland (21.) nehmen dabei nur Mittelfeldplätze ein. Angeführt wird diese Rangliste von den USA (1.), gefolgt von Singapur (2.), Kanada (3.), Australien (4.), Island (5.), Hong Kong (6.) und Dänemark (7.).

Offensichtlich ist, dass Länder, die im Industriezeitalter den Wettbewerb dominiert haben, im Zeitalter der Information weit abgeschlagen sind. Pierre Lévy<sup>4</sup> 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, diese „well oiled machine“ in Gang zu halten (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 Zeitalter der Information dagegen ist Revitalisierung bzw. Wachstum (und nicht Restrukturierung bzw. Kostenreduzierung) die Herausforderung. Kritischer Erfolgsfaktor ist

---

<sup>2</sup> s. auch Weber 2000, 2001

<sup>3</sup> s. Grove, 1996

<sup>4</sup> s. Lévy, 1997

hierbei die **kollektive Intelligenz** (Raum des Wissens). Und dies ist das Trägerische am Begriff des Zeitalters der Information. Er hört sich sehr technisch an und lässt vermuten, dass man im Zeitalter der Information 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, allerdings ist der Unternehmenserfolg vielmehr eine Frage der Fähigkeiten einer Organisation.<sup>5</sup> Daher wäre der Begriff „Knowledge Society“<sup>6</sup> wesentlich treffender, um den Kern dieses Zeitalters zu beschreiben. Dieser beinhaltet nämlich, dass Wachstum auf den Menschen und ihrem Wissen sowie Ihren Fähigkeiten aufbaut.

Aber letztlich geht es um etwas viel Grundsätzlicheres. Im Englischen spricht man von „Knowing“, das ist das, was man im Kopf hat, das „Wissen“, und Knowledge, das wir ebenfalls mit Wissen übersetzen. Tatsächlich meint „Knowledge“ aber „Fähigkeiten“ - dass man in der Lage ist, etwas zu tun. Das ist ein wichtiger Unterschied: Wenn man ein Buch über Skifahren liest, weiß man hinterher viel darüber, kann aber trotzdem nicht Skifahren. In der Regel braucht man aber Skifahrer, nicht Skitheoretiker. Das heißt, es geht nicht um Wissen, sondern um Wissensträger. Es geht um Menschen. 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).<sup>7</sup> Der Fokus dieser „Knowledge Worker“<sup>8</sup> mit einem postheroischen Management-Stil<sup>9</sup> liegt weniger auf der Effizienz als auf der Effektivität (d.h. 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).

### 1.2.2 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 Zeitalter der Information 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 Zeitalter der Information gekennzeichnet durch das UND (zentral UND dezentral, global UND lokal, kontinuierliche Veränderungen UND diskontinuierliche Veränderungen, Veränderungsmanagement UND Konstanzmanagement,...). Auf der Ebene der Organisationsstrukturen bedeutet dies, dass das Zeitalter der Information 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. Abb. 2). Jedoch erzeugt dies Widersprüche bzw. Paradoxien. Das zentrale Axiom, um Paradoxien aufzulösen ist: „Unterscheide!“ („Draw a distinction“<sup>10</sup>), d.h.: "Wenn du zwei widersprüchliche Anordnungen erhältst, erfülle sie beide", denn ein Paradox ist ja immer ein Problem eines Beobachters.<sup>11</sup>

---

<sup>5</sup> s. Christensen, 1997

<sup>6</sup> s. Drucker, 1993

<sup>7</sup> s. Nonaka/Takeuchi, 1997

<sup>8</sup> s. Drucker, 1993

<sup>9</sup> s. Baecker, 1994

<sup>10</sup> s. Spencer-Brown, 1994

<sup>11</sup> s. Luhmann, 1992

## Anforderungen an zukunftsführende Organisationsformen: einfacher, schneller und effektiver

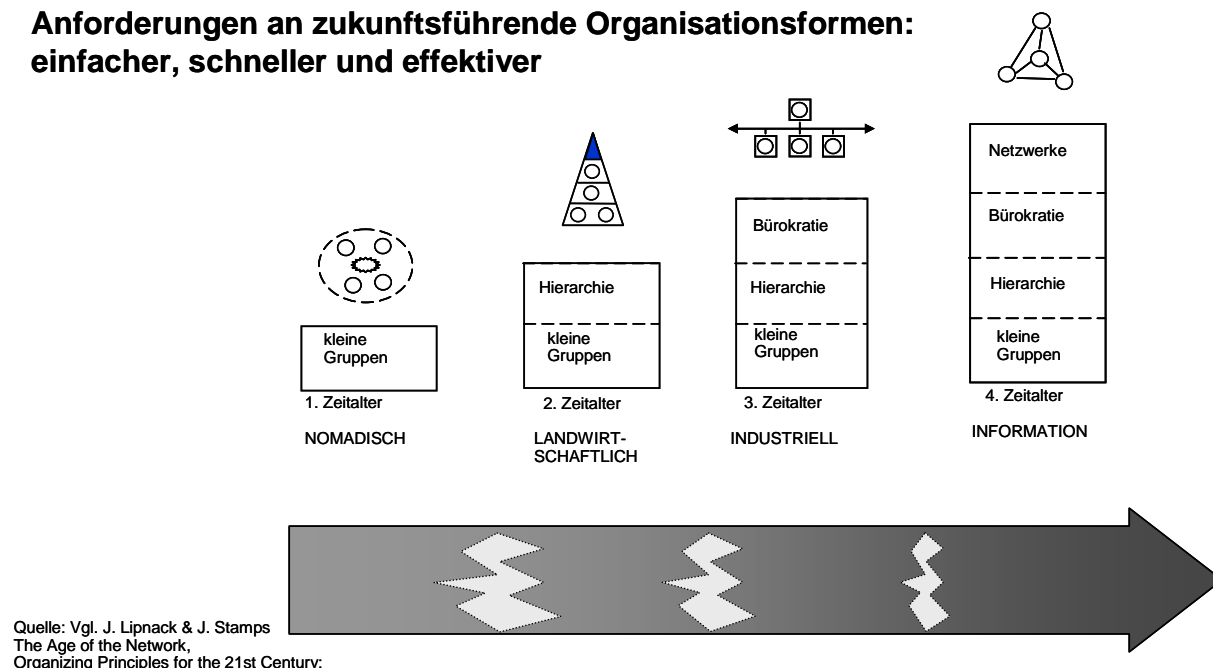


Abb. 2: Das Zeitalter der Information bringt neue Organisationsformen hervor

Für Unternehmen bedeutet dies, dass jedes Business heutzutage in zwei „Welten“ konkurrieren muß<sup>12</sup>: 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.<sup>13</sup>

Peter Gross<sup>14</sup> spricht in diesem Zusammenhang von der Multioptionsgesellschaft. Kernaussage ist, dass die Anzahl der Optionen im Zeitalter der Information 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, 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).

### 1.3 Theorie der langen Wellen und ihre Bedeutung für das Thema „Werte“

Im Jahre 1926 erschien ein Artikel mit dem Titel „Die langen Wellen der Konjunktur“. Der Autor, der russische Wissenschaftler namens Nikolai D. Kondratieff (4. März 1892 - 17. September 1932), behauptete darin, dass die wirtschaftliche Entwicklung Westeuropas und der USA nicht nur durch das Auftreten kurzer und mittlerer Konjunkturschwankungen gekennzeichnet sei, sondern dass in den kapitalistischen Ländern auch lange Phasen von Prosperität und Rezession periodisch auftreten. Er ordnete ihnen eine Dauer von 45-60 Jahren zu. Ihm zu Ehren werden die langen Wellen *Kondratieffzyklen* genannt.<sup>15</sup>

<sup>12</sup> s. Rayport, Sviokla, 1995

<sup>13</sup> s. Österle et al., 2000

<sup>14</sup> s. Gross, 1994

<sup>15</sup> s. Nefiodow 1999, S. 2

### 1.3.1 Was ist ein Kondratieffzyklus?

Kondratieffzyklen sind erst seit der Entstehung der Marktwirtschaft im 18. Jahrhundert zuverlässig beobachtet worden. Auslöser dieser Langzyklen sind ganz bestimmte technisch-wirtschaftliche Innovationen, die im folgenden, um sie von anderen Neuerungen abzugrenzen, „Basisinnovationen“ genannt werden<sup>16</sup> (vgl. Abb. 3):

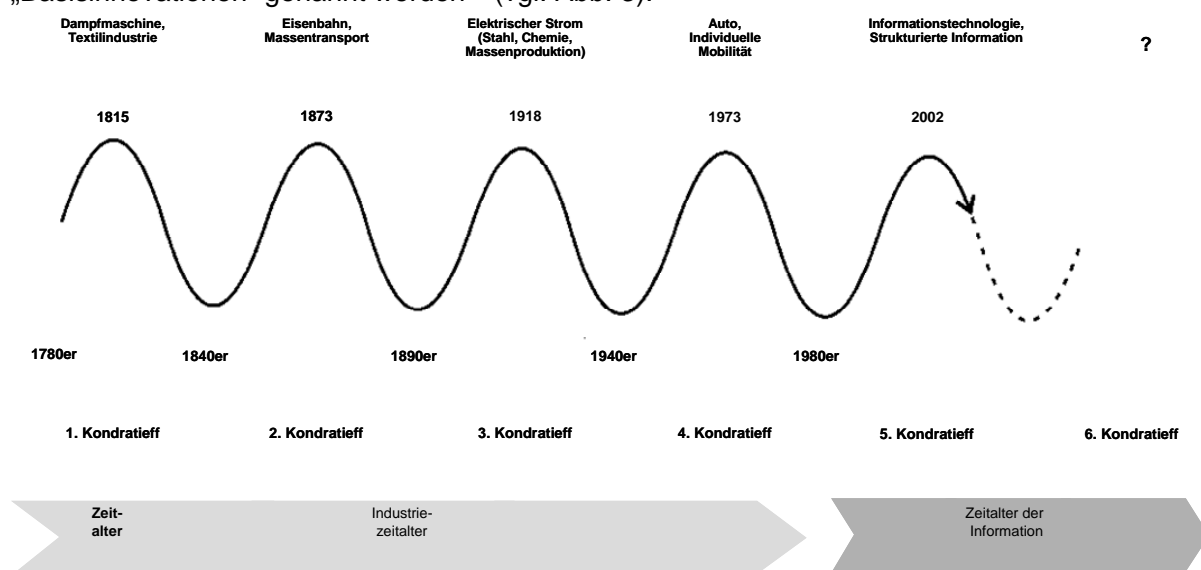


Abb. 3: Die langen Wellen der Konjunktur und ihre Basisinnovationen

Ein Kondratieffzyklus ist wesentlich mehr als ein Konjunkturzyklus. Er ist ein „Reorganisationsprozess der gesamten Gesellschaft“<sup>17</sup>, der mit dem Ziel stattfindet, ein oder mehrere Knappheitsfelder zu erschliessen.

Wenn eine grundlegende Erfindung die Wirtschaft über viele Jahre hinweg antreibt, dann berührt sie alle Bereiche des Lebens. Denn es gibt neue Spielregeln und Erfolgsmuster dafür, wie man Wohlstand schafft. Diese Basisinnovation verändert die Art, wie sich die Gesellschaft organisiert - schließlich wollen die Menschen die neue Erfindung optimal nutzen. Dazu gehören eine neue Infrastruktur, neue Bildungsinhalte, neue Schwerpunkte in Forschung und Entwicklung, neue Führungs- und Organisationskonzepte in den Unternehmen. In der Vergangenheit war es immer so: Jene Volkswirtschaft, die sich auf die neuen Spielregeln und Erfolgsmuster am besten einstellen konnten, konnten mit ihrer technischen Spitzenposition in den neuen Wachstumsbranchen genug Arbeitsplätze schaffen, gute Sozialleistungen anbieten und große Armeen finanzieren.

Zum Beispiel ist noch 1750, bevor die Industrialisierung beginnt, Großbritannien irgendein Felsbrocken in der Nordsee gewesen, die etwa 1,9 Prozent der Weltindustrieproduktion herstellte. Am Ende des ersten Kondratieffs um 1850 produzierte es aber fast zehn Prozent der weltweiten Gütermenge.<sup>18</sup> Die Engländer sind also im 19. Jahrhundert nicht deswegen reich und mächtig geworden, weil die Zinsen niedrig, Löhne, Staatsausgaben oder Geldmenge hoch oder niedrig waren (so die zweitrangigen, wenn nicht sogar irrelevanten Theorien der aktuellen wirtschaftspolitischen Debatte), sondern weil sie zuerst mit der Dampfmaschine und dann mit der Eisenbahn eben viel produktiver waren als jene Volkswirtschaften, die das Tuch noch per Hand webten und sich mit einem Eselskarren über morastige Feldwege quälten.<sup>19</sup>

Weil Großbritannien nach 1890 an den Erfolgsmustern von Kohle und Dampf festhielt, sich nicht an die neuen Anforderungen des dritten Kondratieffs anpasste (elektrischer Strom löst Boom des Stahls und der Chemie aus), und sich ab dem zweiten Weltkrieg nicht schnell genug auf den

<sup>16</sup> s. Nefiodow, 1999, S. 3

<sup>17</sup> s. Perez, 1983

<sup>18</sup> s. Händeler 2003, S. 30f.

<sup>19</sup> s. Händeler 2003, S. 14f.

vierten Kondratieff einstellte (Petrochemie, Auto), wurde es von den USA, Japan und Deutschland überholt.<sup>20</sup>

Den fünften Kondratieff (Informationstechnologie, strukturierte Information - s. Abb. 3) dominieren die USA. Die Statistik zeigt, warum die USA das Sagen hat: „Ein Volk, das vier Prozent der Weltbevölkerung ausmacht, erwirtschaftet 31,2 Prozent des weltweiten Bruttosozialproduktes, wendet 36,3 Prozent der weltweiten Verteidigungsausgaben auf, bestreitet 40,6 Prozent aller Ausgaben für Forschung und Entwicklung und streicht, nicht zu vergessen, 83,1 Prozent aller Einspielergebnisse an den Kinokassen ein“.<sup>21</sup> Insgesamt konnten die USA also mehr als andere Gesellschaften von den neuen Erfolgsfaktoren profitieren, als es um Internet-Inhalte und Software ging.<sup>22</sup>

### 1.3.2 Der sechste Kondratieff: „Gesundheit“ -

#### Auf dem Weg zu einem kooperativen Individualismus

Zuerst die schlechte Nachricht: Die nächsten Jahre können sehr ungemütlich werden, d.h. die Zeit zwischen 2000 und 2010 ist für Unternehmen „*das Jahrzehnt des Überlebens*“. Die Situation ist vergleichbar mit dem Umbruch von dem landwirtschaftlichen Zeitalter zu dem Industriezeitalter, den Gerhart Hauptmann in dem Stück „Die Weber“ beschreibt. Weltweit steigt die Arbeitslosigkeit - trotz stabiler Preise, großer Anstrengungen und niedrigen Zinsen. Das Wirtschaftswachstum sinkt und das löst Verteilungskämpfe aus. Die Menschen sind verunsichert, weil sie die Veränderungen nicht einordnen können. Wer glaubt, wir müssten jetzt nur auf den nächsten Aufschwung warten, um mit der Krise fertig zu werden, der wird lange warten.

Und das ist die gute Nachricht: Die Entwicklung des Computers ist nicht das Ende der Menschheit. Die computerisierte Gesellschaft hat aus einer ökonomischen Notwendigkeit heraus flachere Strukturen in der Arbeitswelt geschaffen. Doch die Menschen, die in der Blütezeit der Industriegesellschaft groß geworden sind, haben nicht gelernt, partnerschaftlich, sachlich und zielorientiert so zusammenzuarbeiten,<sup>23</sup> zuzuhören oder sich gegenseitig zu fördern, dass Probleme zu angemessenen Kosten gelöst werden können. Umgang und Lebensstil machen die Menschen krank, so dass sie mit den bisherigen Mitteln nicht wirksam genug geheilt werden. Längst ist die überzogene Orientierung am Eigennutz für die Wirtschaft der Informationsgesellschaft zum größten innerbetrieblichen Wachstumshemmnis geworden, wo Platzhirsche und Egoisten einen produktiven, wertschöpfenden Umgang mit Informationen verhindern.<sup>24</sup> Im Vordergrund stand also bislang weltweit die Orientierung am rein finanziellen Wert. Das neue Zeitalter dagegen fordert eine partnerschaftliche Ausrichtung als Grundwert (*Mensch-Mensch-Nahtstelle* im Zeitalter der Information anstatt der *Mensch-Maschine-Schnittstelle* im Industriezeitalter). Erst wenn wir ein gesundheitsförderndes Gesundheitssystem aufgebaut und unsere Kultur der Zusammenarbeit (Kooperation) den neuen wirtschaftlichen Anforderungen angepasst haben, werden wir die ökonomischen Probleme bewältigen. Wir sind der Krise nicht ohnmächtig ausgeliefert. Wir haben die Wahl zwischen (1) dem „*rein finanziellen Wert*“ sowie (2) „*finanzieller Wert UND Werte*“.

## 2 Mikro- bzw. Unternehmensebene

Der Wechsel vom Industriezeitalter zum Zeitalter der Information zeigt sich auf der Unternehmensebene insbesondere in einer Änderung der Anforderungen an die strategische Ausrichtung, der notwendigen Fähigkeiten und der erforderlichen Unternehmenswerte.

---

<sup>20</sup> s. Händler 2003, S. 15

<sup>21</sup> s. Steinberger, 2002, S. 11

<sup>22</sup> s. Nefiodow, 1999, S. 102

<sup>23</sup> s. Nefiodow, 1999, S. 149ff.

<sup>24</sup> s. Händler, 1999, S. 13

## 2.1 Änderung der Anforderungen an die strategische Ausrichtung

Strategisch hat der Wechsel vom Industriezeitalter zum Zeitalter der Information einen *Strategiewechsel*, eine verstärkte *Ausrichtung auf den Kapitalmarkt* sowie eine zunehmende *Bedeutung von intangiblen Faktoren* zur Folge.

### 2.1.1 Strategischer Paradigmawechsel

Angesichts des Zeitalters der Information gilt es für die Unternehmen, einen strategischen Paradigmenwechsel zu vollziehen, d.h. sich weg von der reinen Kostenreduzierung hin zu Wachstumsstrategien zu bewegen und somit statt der Entscheidung Revitalisierung ODER Restrukturierung (mit Fokus Kostenreduzierung) hin zur Kombination von Revitalisierung UND Restrukturierung (mit Fokus Wachstum).

Grundsätzlich gibt es für Unternehmen zur Erreichung des Unternehmenswachstums drei Möglichkeiten: Innovation,<sup>25</sup> strategische Allianzen<sup>26</sup> und/oder Mergers & Acquisitions.<sup>27</sup> Während sich allerdings im Industriezeitalter das Wachstum (s. Abb. 4) schwerpunktmässig auf Diversifikation (d.h. Konglomeraten) konzentrierte so treibt die Hinwendung zum Kapitalmarkt Unternehmen heute immer mehr zur Fokussierung (Market Penetration, Globalization, Vertical Integration).

**Integrity counts:  
How many of these companies (were in 1998 and) are still „world class“?**

		Direction of Growth				
		Market Penetration	Globalization	Vertical Integration	Related Diversification	Unrelated Diversification
Mode of Growth	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

*Abb. 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 stellt, ist nicht, wie ein Wachstumsprojekt (z.B. der Merger) hilft, Kostensenkungspotentiale zu realisieren, sondern wie Fähigkeiten aufgebaut werden können, die ein Unternehmen in die Lage versetzen, seinen Markt zu dominieren (Value Innovation, s. Kim, Mauborgne 1997). Dabei hängt Erfolg oder Scheitern davon ab, dass man weiss, an welchem „Spiel“ man gerade beteiligt ist. Ein erfolgreicher Volleyballspieler wird scheitern, wenn alle, die mit ihm auf dem Feld stehen, Fussball spielen.<sup>28</sup> Wichtigste Erkenntnis ist, dass Wachstumsstrategien in der Regel diskontinuierliche Veränderungen darstellen und nicht mit einem kontinuierlichen „Werkzeugkasten“ (Cost Cutting bzw. Downsizing) angegangen werden

<sup>25</sup> CSC Index, 1994; Christensen, 1997

<sup>26</sup> s. Koza, Lewin, 2000

<sup>27</sup> Universität Witten/Herdecke, 2000

<sup>28</sup> s. Simon, 1998

können. **Diskontinuitäten** sind **radikale** Veränderungen und sind nicht kompatibel mit den bestehenden Systemen<sup>29</sup> - 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, die nicht so einfach kopierbar sind, und somit die Quelle der Wettbewerbsvorteile im Zeitalter der Information bilden (Capabilities-based Competition).

### 2.1.2 Ausrichtung auf Kapitalmarkt

Während Unternehmen in den 70er Jahren 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. Alfred Rappaport<sup>30</sup> 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).<sup>31</sup> Diese Veränderung drückt sich auch in der Literatur aus. Während Erich Gutenberg<sup>32</sup> in seinem Buch „Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre“ mit dem Begriff die „Unternehmung“ die Gesellschaft noch ausschloss, wird sie in neueren Publikationen wieder eingeführt.<sup>33</sup>

### 2.1.3 Bedeutung von intangiblen Faktoren und Werten

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.<sup>34</sup>

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 Zeitalter der Information 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, ...),<sup>35</sup> die den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Sinn für ihr Tun stiften und sie inspirieren, Wagnisse einzugehen.

## 2.2. Änderung der Anforderungen an die notwendigen Fähigkeiten einer Organisation

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 und Werte muss ein Unternehmen erfüllen, wenn es diese auf Fähigkeiten beruhende Wettbewerbsstärke erwerben möchte?

- Es muss **Architekt der Industrie** sein (creating the future and reinventing its industry)<sup>36</sup>, sich einem **einzigartigen Geschäftsmodell** verschreiben (optimale Verzahnung von (a)

---

<sup>29</sup> s. Moore, 1998

<sup>30</sup> Rappaport, 1986

<sup>31</sup> s.a. Priddat, 1999

<sup>32</sup> Gutenberg, 1951

<sup>33</sup> z.B. Dirk Baecker: Organisation als System, 1999

<sup>34</sup> s. Aaker/Joachimsthaler, 2000

<sup>35</sup> s.a. Aaker/Joachimsthaler, 2000

<sup>36</sup> s. Hamel, Prahalad, 1994



operativen Geschäftsprozessen, (b) Organisationsstrukturen und Fähigkeiten, (c) Leistungsmess- und Bezahlungssystemen sowie (d) IT), um auf diese Weise Leistungssteigerungen um Größenordnungen zu erreichen.

- Es muss das Vertrauen in die eigenen Mitarbeitern als Wert etablieren und seine Mitarbeiter „befähigen“.
- Es muss seine **organisatorische Agilität** (bzw. seinen Operating State = der beeinflussbare Teil der Unternehmenskultur bzw. seine Unternehmenswerte) ausbilden, um sich schnell wandeln, und seine Fähigkeiten kontinuierlich erneuern zu können.

### 2.2.1 Fähigkeit, einzigartiges Geschäftsmodell zu entwickeln

Wer im Zeitalter der Information eine Führungsrolle einnehmen möchte, muss Architekt der Industrie sein (creating the future and reinventing its industry<sup>37</sup>), und sich vom Wettbewerb differenzieren, 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!“

Als die Unternehmensberatung Droege & Partner 1993 Top-Manager aus allen Bereichen der deutschen Industrie in einer Umfrage die Frage stellte: „Halten Sie Ihr Unternehmen für kundenorientiert?“ antworteten 1993 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 nicht, dass alle diese Unternehmen bereits kundenorientiert waren. Fragen sollte man sich aber, wodurch differenzieren sich Unternehmen im Wettbewerb, wenn (fast) alle kundenorientiert sind? Somit wird im Zeitalter der Information 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** zu **differenzieren**.

#### 2.2.1.1 Fähigkeit, diskontinuierliche Veränderungen zu managen

Dies erfordert vielfach das Management von diskontinuierlichen Veränderungen. Dies vor dem Hintergrund, als die erforderlichen Veränderungen zu Brüchen in gewohnten Geschäftsprozessen führen. 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. Hier stellt sich allerdings das Problem, dass Unternehmen im Industriezeitalter vorwiegend mit kontinuierlichen Veränderungen konfrontiert waren. Viele Unternehmen verfügen daher zwar über eine hervorragende Expertise in kontinuierlichen Veränderungsprojekten (und waren dabei auch sehr erfolgreich). Sie scheitern dagegen bei diskontinuierlichen Problemstellungen, da sie versuchen, ihr kontinuierliches „Tool-Set“ auf diskontinuierliche Fragestellungen zu übertragen. Während es bei Kostenreduzierung-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. Abb. 5).

---

<sup>37</sup> s. Hamel, Prahalad 1994

**Ziel ist ein ganzheitliches, systematisches und methodenorientiertes Vorgehensmodell**

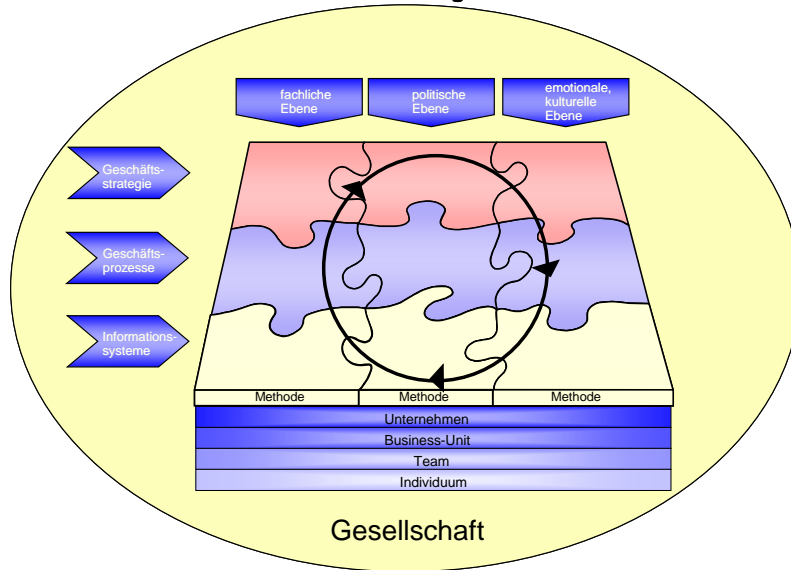

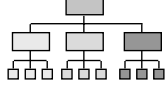




Abb. 5: Ziel ist ein ganzheitliches, systematisches und methodenorientiertes Vorgehensmodell

Die beschriebene Veränderung vom Industriezeitalter zum Zeitalter der Information und die damit verbundenen Anforderungen von diskontinuierlichen Veränderungsprozessen zeigt sich sehr deutlich in dem Organisationsentwicklungskonzept von Friedrich Glasl und Bernard Lievegoed:<sup>38</sup> Diese teilen die dynamische Entwicklung eines Unternehmens in vier Phasen (s. Abb. 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 kulturelle bzw. emotionale Ebene wieder eingeführt (finanzieller Wert UND Werte). Sie bilden sogar die Basis, um in diese Phase vordringen zu können.<sup>39</sup>

			
<b>1. Pionierphase</b> ("Chaos")	<b>2. Differenzierungsphase</b> ("Logik")	<b>3. Integrationsphase</b> ("Sinn")	<b>4. Assoziationsphase</b> ("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	situativ-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“	Abeitteilung! Trennung: Planung-Ausführung-Kontrolle	Selbstplanung, Selbstorganisation, Selbstkontrolle	Prozess-Verantwortung und Management weit über die Unternehmensgrenzen: Vorlieferanten, Kunden, ... bis zur Entsorgung
<b>Gefahren:</b> Chaos, Willkür, Unselbständigkeit der Mitarbeiter	<b>Gefahren:</b> Überorganisieren, Überformalisieren, Trennwände, Erstarrung, Bürokratie	<b>Gefahren:</b> Verselbständigungstendenzen, Pochen auf Autonomie, Ziel- und Strategiediskussionen als Selbstzweck	<b>Gefahren:</b> Machtblöcke durch strategische Allianzen, Staat im Staat

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

Abb. 6: Die vier Phasen der dynamischen Organisationsentwicklung

<sup>38</sup> Glasl, Lievegoed, 1996

<sup>39</sup> s. a. Weber, Erhard, 2004

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).

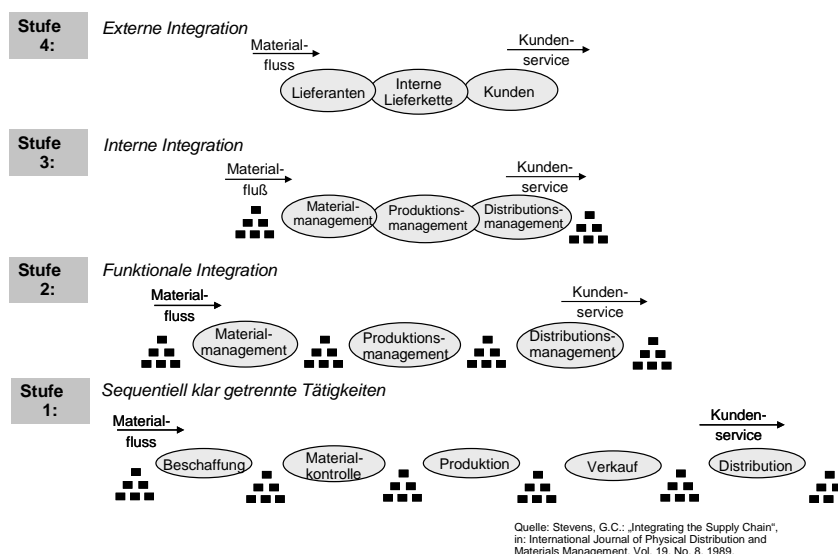


Abb. 7: Der Weg zu einer integrierten Wertschöpfungskette (Supply Chain) durchläuft mehrere Stufen

Somit ist eine wesentliche Fähigkeit von erfolgreichen Unternehmen des Zeitalters der Information, alle vier „Muskeln“ zu entwickeln, d.h. alle vier Phasen des Organisationsentwicklungskonzeptes von Friedrich Glasl und Bernard Lievegoed „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 als Wert der „Respekt vor der Unterschiedlichkeit“, 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 und handeln. Die Essenz der Geschäftsmodelle des Zeitalters der Information ist nicht Management der Einheit (Homogenität), sondern das Management der Differenz (Heterogenität).

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<sup>40</sup> 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 Zeitalter der Information ist daher nicht nur „Speed-Management“ wichtig. Ein noch höheres Gewicht hat hierbei die „Entdeckung der Langsamkeit“ (Nadolny 1997) 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 und Experimente) zu entwickeln und sich auch von den eigenen Erwartungen klar machen, dass die Organisation für die Entwicklung dieser Fähigkeiten Zeit benötigt.

<sup>40</sup> ehemals Head e-business und Mitglied der Konzernleitung der Rentenanstalt/Swisslife

### 2.2.1.2 Einbeziehung und Mobilisierung der Mitarbeiter

Ein 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“<sup>41</sup> 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 „schlecht-definierten Systemen“ bzw. „nicht-trivialen Maschinen“) 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.<sup>42</sup> 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 Unwissens). 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).

### 2.2.1.3 Mut zur Realität

Bei diskontinuierlichen Veränderungen (Zukunft, Bereich des Unwissens) 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 ehemalige 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 vor wenigen Jahren veröffentlichte Studie<sup>43</sup> kommt zu dem Ergebnis, dass die Mitarbeiter(innen) an einem normalen 8 Stunden-Tag ca. 5-7 Stunden produktiv sind. Dagegen sinkt deren Produktivität

---

<sup>41</sup> s. von Foerster, 1993

<sup>42</sup> s. Simon, 1998

<sup>43</sup> s. Carey, 2000

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*. 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 (in der Regel sogar die Besten).

#### 2.2.1.4 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 Toelke 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 Unwissens, 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.<sup>44</sup> Umgekehrt heisst dies: Ohne Breakdowns keine Breakthroughs. Klassische Organisationen in der „Differenzierungsphase“ (s. Kap. 2.2.1.1) 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.“

#### 2.2.2 Vertrauen in die eigenen Mitarbeiter als Wert etablieren

Befragt man Führungskräfte: „Was, wenn Dinge in einer Organisation nicht funktionieren, die Ursache dafür ist: (1) Die Strukturen bzw. Systeme oder (2) die Menschen“?, so bekommt man sehr häufig die Antwort: „Natürlich die Menschen!“ Walter Deming<sup>45</sup> hat jedoch empirisch nachgewiesen, dass zu 80%-85% die Strukturen bzw. Systeme und nur zu 15%-20% die Menschen die Ursache dafür sind. 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.

---

<sup>44</sup> s. Pascale, 1991

<sup>45</sup> s. Deming, 1993

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 gilt es, für die Mitarbeiter wieder den Sinn in ihrer täglichen Arbeit zu vermitteln, damit sie erkennen, welchen Beitrag sie zum Unternehmenserfolg leisten können. Dabei müssen sie die Möglichkeit erhalten, sich einzubringen. Entscheidend ist ferner, dass ihnen ausreichend Entscheidungsvollmacht zugestanden wird, damit sie ihre Arbeit eigenverantwortlich ausüben können.

Die Bindung der Besten und Intelligenzsteten an das Unternehmen und die Steigerung deren Leistungsfähigkeit wird allerdings nur möglich sein, wenn die Mitarbeiter als Individuen behandelt werden und ihnen ermöglicht wird, ihre persönlichen Bedürfnisse mit den Erfordernissen des Unternehmens in Einklang zu bringen, d.h. wenn den Mitarbeitern das Gefühl gegeben wird, dass sie als Individuen geschätzt werden und ihnen vertraut wird.

### 2.2.3 Unternehmenswerte auf organisatorische Agilität ausrichten

Wachstum im Zeitalter der Information ist nur möglich, wenn die Unternehmenskultur und somit die Unternehmenswerte auf organisatorische Agilität ausgerichtet sind, d.h. diese das Unternehmen befähigen, schnell auf neuartige Situationen zu reagieren bzw. Veränderungen rechtzeitig zu antizipieren. Allerdings ist nur ein bestimmter Teil der Unternehmenskultur und somit der Unternehmenswerte sowohl zugänglich als auch steuerbar. Diesen Teil nennt man den *Operating State* eines Unternehmens, der aus vier Dimensionen besteht: Identität, Macht, Lernen und Konflikt<sup>46</sup>, und der die Einstellungen und Vorgehensweisen einer Organisation beschreibt:

- **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 und führt dazu dass man sich gegenseitig unterstützt und zu kreativen Gesamtlösungen kommt.
- **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? Letzteres bedeutet, dass die Führung im Unternehmen breit verteilt ist, und somit das jeweils beste Wissen Entscheidungen bestimmt.
- **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

---

<sup>46</sup> s. Pascale, Millemann, Gioja, 1997

*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*.

### 3 Team-Ebene

Es gibt nur wenige exzellente Teams - insbesondere auf der Top-Management-Ebene. Das Zeitalter der Information 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.“

Essentiell für den Unternehmenserfolg ist im Zeitalter der Information ein Executive Team, das als Rollenmodell Vorbildfunktion übernimmt und miteinander als High-Performance Team agiert, und somit für bestimmte Werte und Verhalten steht, die das Unternehmen in seiner strategischen Ausrichtung unterstützen.

#### 3.1. Der CEO und das Executive Team sind das „Rollenmodell“

Essentiell bei diskontinuierlichen Veränderungen (bzw. der Implementierung von Wachstumsstrategien) 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“.

Der CEO und das Executive Team haben für den Erfolg von diskontinuierlichen Veränderungen eine zentrale Bedeutung, denn ihr Verhalten ist Richtschnur und Vorbild für die Mitarbeiter. Sie müssen die Verantwortung für den kulturellen Wandel in Richtung Wachstum und Innovation übernehmen. Dies erfordert ein Postheroisches Management. Ein Command-and-Control-Führungsstil (Feldherren-Modell - vgl. Abb. 8), der paradoxerweise momentan in Deutschland (wie übrigens auch in den USA) verstärkt Zulauf findet, funktioniert hier nicht.



*Abbildung 8: Das Feldherren-Modell  
Hubert Gerhard/Peter Wagner(1588-1590): Statue des Kaiser Augustus  
Maximilian Museum Augsburg  
Foto: IGI Institute for Growth and Innovation*

Dirk Baecker schreibt dazu in dem Vorwort zu seinem Buch „Postheroisches Management“:<sup>47</sup> „Management ist in seinen besten Momenten nichts anderes als die Fähigkeit, Irritationen in Ordnungen und Verfahren umzusetzen, die für weitere Irritationen empfänglich und empfindlich bleiben. Management ist die Fähigkeit, mit Ungewissheit auf eine Art und Weise umzugehen, die diese bearbeitbar macht, ohne das Ergebnis mit Gewissheit zu verwechseln. Postheroische Elemente des Managements setzen sich nur langsam in unseren Organisationen durch. Sie arbeiten gegenläufig zu deren Prinzip der Absorption von Ungewissheit, des Wegarbeitens des Zweifels. Oft stehen sie auf verlorenem Posten. Vielfach will man nichts von ihnen wissen. Und dennoch sind sie die andere Seite der Medaille, deren bekannte Seite einer „unentrinnbaren Bürokratisierung“ man seit Max Weber oft genug beschrieben hat.“

Bei der Verfolgung eines postheroischen Managementstils ist es essentiell, dass der CEO (Chief Executive Officer) und das Executive Team *Körper*, *Seele* und *Geist* miteinander in Einklang bringen. Was bedeutet dies? Der CEO und das Executive Team müssen ihr Denken, ihr Fühlen und letztendlich ihr Wollen (bzw. Handeln) aufeinander abstimmen. Nur so sind sie authentische und vertrauenswürdige Vorbilder für die Mitarbeiter(innen) ihres Unternehmens.

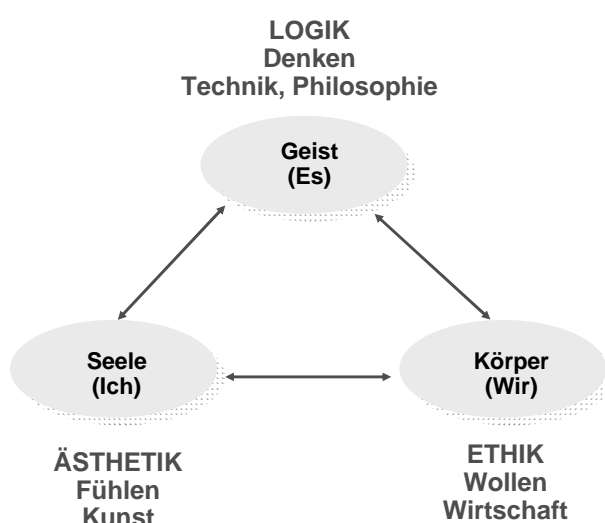


Abb. 9: Die „großen Drei“  
Quelle: vgl. Wilber 2002

Nicht hilfreich ist es, wenn der CEO seine Mitarbeiter auffordert „Ihr müsst Euch mein Vertrauen erst erarbeiten“, sondern der CEO sollte sagen „Ihr habt mein Vertrauen.“ Das ganze hat etwas mit Respekt vor dem anderen zu tun, d.h. der CEO muss sich als Diener verstehen (Serveant Leadership<sup>48</sup>). Wenn dieser nicht authentisch ist und nicht selbst das vorzuleben in der Lage ist, was er von anderen erwartet, wird er Schiffbruch erleiden. Glaubwürdigkeit heißt, sich mitunter Moden und Meinungen zu widersetzen. Dies ist oftmals die erste Stufe auf dem Weg zum Erfolg.<sup>49</sup>

Letztendlich ist das oben skizzierte auch eine Frage der *inneren Haltung*. William O'Brian (der frühere CEO der Hanover Insurance Company) formulierte dies folgendermaßen: „The success of an intervention depends on the inner place from which the leader acts.“ Denn je nachdem „ob ich ein Teil der Welt bin oder nicht, - entwickeln sich völlig verschiedene Haltungen“ (von Foerster, Bröcker 2002, S. 10)). Auf ein Unternehmen übertragen kann man daher zwischen *ichbezogenem* Führen (Ego) und *ichlosem* Führen (Wir, einer Sache Dienen bzw. Serveant Leadership<sup>50</sup>) unterscheiden.

---

<sup>47</sup> Baecker, 1994

<sup>48</sup> Greenleaf, 1977

<sup>49</sup> Bilgri, 2005

<sup>50</sup> Greenleaf, 1977



Die Frage der *inneren Haltung* wird ebenfalls in Homer's *Ilias* deutlich, der Geschichte von der Belagerung Trojas, das in den Staub sinken wird, und seiner Verteidiger, die im Kampf fallen werden.

Die Gemahlin Hektors, des Führers, sagte ihm:

„Schrecklicher Mann, dich tötet dein Mut, und nimmer voll Mitleid  
Denkst du des lallenden Kindes und meiner, die bald wohl  
Du zur Witwe gemacht, wenn bald in stürmischer Menge  
Dich die Danaer töten. Mir aber wäre es besser,  
daß mich die Erde verschlänge, wenn du gestorben.“

Ihr Gemahl erwidert:

„Sorgend bedenke auch ich, o Weib, das alles, doch scheu ich  
Arg die tadelnden Troer und Frau'n in den langen Gewändern,  
Wenn ich so feig mich fern und abseits halte vom Kampfe;  
Auch verbietet es mir mein Mut, denn ich lernte ja immer,  
Tapfer zu sein und zu kämpfen im vordersten Treffen der Troer;  
Trachtend, des Vaters leuchtenden Ruhm mir selber zu wahren.  
Denn das weiß ich gar wohl in meinem innersten Herzen:  
Kommen wird einst der Tag, wo die heilige Ilios hinsinkt,  
Priamos und das Volk des lanzenkundigen Königs.  
Aber nicht sorgt mich so sehr der Troer künftiger Kummer;  
Und auch der Hebakes nicht, noch des herrschenden Priamos Jammer;  
Noch der eigenen Brüder, die, ach so tapfer in Menge  
Liegen werden im Staub, gestürzt von den Händen der Feinde;  
Als dein eigener Schmerz, wenn der eiserne Danaer einer  
Weg die Weinende schleppt und raubt die Tage der Freiheit.  
Sitzt du dann drüben in Argos nach fremden Geboten am Webstuhl;  
Schleppst du gar Wasser vom Quell Hypereia oder Messeis  
Still in verschlossenem Groll, doch mächtigem Drucke gehorchend;  
Mancher rief dann wohl, beim Anblick der strömenden Tränen:  
„Siehe, Hektors Weib, der unter den riesigen Troern  
Immer am tapfersten stritt, als man um Ilios kämpfte.“  
Mancher spräche wohl so, doch dich dann packte aufs neue  
Sehnender Schmerz nach dem Gatten, der wehrte den Tagen der Knechtschaft.  
Mich aber möge erschlagen, zuvor der Hügel bedecken,  
Eh ich dein Schreien vernehme und sehe, wie man dich fortreißt.“

Hektor, der leuchtende, schwieg und neigte zum Sohne sich nieder.  
Jäh aber warf sich das Kind an der schmucken Wärterin Busen  
Schreiend zurück, entsetzt vor des liebenden Vaters Erscheinung;  
Denn es erschrak vor der Erz und dem wehenden Helmbusch,  
Wie es sein fürchterlich Flattern hoch oben am Helm erblickte.  
Laut auflachte der Vater und auch die erhabene Mutter;  
Schnell nahm der leuchtende Vater den Helm vom Haupte herunter,  
Legte ihn, weil er so hell erglänzte, nieder zu Boden,  
Und dann nahm er den Sohn und küsste und wiegte ihn zärtlich.  
Flehte dann laut zu Zeus und zu den anderen Göttern:

„Zeus und ihr anderen Götter, gewährt, dass dieser, mein Knabe,  
Einst mir selber gleiche, so glänzend unter den Troern.  
So gewaltig an Kraft, in Ilios mächtig zu herrschen.  
Mancher rufe dann laut: Der ragt weit über den Vater.“

Was den griechischen Krieger zu Heldentaten antreibt, ist nicht ein Pflichtgefühl, wie wir es verstehen - eine Pflicht gegen andere: Es ist vielmehr eine Pflicht gegen sich selbst. Er eifert nach dem, was wir mit „Tugend“ übersetzen und was auf griechisch „arete“ heißt, „Vortrefflichkeit“.<sup>51</sup>

### 3.2. Das Executive Team als High-Performance Team

Das Executive Team sollte, um im Zeitalter der Information erfolgreich zu sein, als ein High-Performance Team agieren. Dieses 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.<sup>52</sup> Damit stellt das Executive Team sicher, dass als Werte und Verhalten ein partnerschaftliches, auf Vertrauen beruhendes Miteinanderumgehen praktiziert wird, das den Austausch von Wissen und das Management von Paradoxien (zwei der Kernerfolgskriterien des Zeitalters der Information) ermöglicht.

## 4 Individual-Ebene

Auf der persönlichen Ebene gilt es zur Sicherung des Unternehmenserfolgs (im Zeitalter der Information) bei allen Mitarbeiter(inne)n eine persönliche Agilität (d.h. auch neue Fähigkeiten und Werte) zu entwickeln. Dabei umfassen die Disziplinen der persönlichen Agilität folgende Verhaltensmuster und Werte<sup>53</sup>

- 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

Entscheidend sind demnach auf der individuellen Ebene insbesondere Grundwerte wie Respekt, Güte, gegenseitiges Verständnis, Vertrauen und Gerechtigkeit. Diese ermöglichen eine stabile Beziehungsebene und schaffen somit die Plattform für ein nachhaltiges, profitables Wachstum.

## 5 Fazit: Vom Wert-Management zum Werte-Management

Erfolgreiche Geschäftsmodelle des Zeitalters der Information sind in erster Linie dadurch gekennzeichnet, dass sie auf Fähigkeiten basieren (durch die Informationstechnologie „enabled“ (Winter, Weber 1998)) und *weniger* ein Bewahren der Gegenwart (Bereich des Wissens) als *vielmehr* ein Wettlauf um die Zukunft (Bereich des Unwissens) darstellen).

Dies erfordert insbesondere ein Fördern und Entwickeln von Werten. Und zwar einerseits im Sinne der unterschiedlichen Interessengruppen eines Unternehmens, d.h. Ziel eines Unternehmens sollte nicht nur die Maximierung des *finanziellen Wertes* sein, sondern auch die Förderung und Weiterentwicklung von *Werten* (Sinn, Vertrauen, Respekt, Wertschätzung, Integrität, etc.). Letztere spiegeln die Interessen eben nicht nur der Finanzinvestoren wieder, sondern sämtlicher Interessenvertreter eines Unternehmens, d.h. der Mitarbeiter, der Gläubiger, der Lieferanten und der Kunden. Sowie andererseits im Sinne eines ganzheitlichen Vorgehens die Einheit von Körper, Seele und Geist, d.h. der CEO und das Executive Team müssen dem „Ich“ (politische Ebene), „Wir“ (emotionale/kulturelle Ebene) und „Es“ (fachliche Ebene) gleichermaßen Bedeutung schenken und die drei Ebenen aufeinander abstimmen (vgl. Abb. 5 und Abb. 9).

---

<sup>51</sup> Pirsig, 2005, S. 399

<sup>52</sup> s. Katzenbach, Smith, 1993

<sup>53</sup> s. Pascale, Millemann, Gioja, 1997

Es geht also nicht mehr darum, als Unternehmen nur einen (finanziellen) Wert zu managen, sondern Werte voranzutreiben, die sicherstellen, dass alle Interessengruppen eines Unternehmens berücksichtigt werden, und die alle drei Ebenen der Unternehmensrealität adressieren.

## Literatur:

- Aaker, David A. / Joachimsthaler, Erich: Brand Leadership; Free Press: New York 2000.
- Baecker, Dirk: Organisation als System; Suhrkamp: Frankfurt am Main 1999.
- Baecker, Dirk: Postheroisches Management - Ein Vademecum; Merve: Berlin 1994.
- Bahrami, Homa / Evans, Stuart: Super-Flexibility for Knowledge Enterprises, Springer: Berlin, Heidelberg 2005.
- Bilgri, Anselm: Vertrauensverlust - Was Chefs beachten müssen; in: Wirtschaft, 95/2005, S. 36.
- Carey, Dennis (moderated): Lessons from Master Acquirers: A CEO Roundtable on Making Mergers Succeed; in: Harvard Business Review, May/June 2000, P. 145-154.
- Christensen, Clayton M.: The Innovator's Dilemma – When New Technologies Cause Great Firms to Fail; Harvard Business Press: Boston, Mass. 1997.
- Collins, Jim: Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve; in: Harvard Business Review, January 2001, P. 66-76.
- CSC Index: Umfrage zum Stand des Business Reengineering; Boston, Mass. 1994.
- Deming, W. Edwards: Out of the Crisis; Cambridge University Press: Cambridge, Mass. 1986.
- Drucker, Peter F.: Die postkapitalistische Gesellschaft; Econ: Düsseldorf etc. 1993.
- Foerster, Heinz von: Wissen und Gewissen; Suhrkamp: Frankfurt am Main 1993.
- Glasl, Friedrich / Lievegoed, Bernard: Dynamische Unternehmensentwicklung; 2. Aufl., Haupt: Bern etc. 1996.
- Greenleaf, Robert K.: Servant Leadership, Paulist: New York 1977.
- Gross, Peter: Die Multioptionsgesellschaft; Suhrkamp: Frankfurt am Main 1994.
- Grove, Andrew S.: Only the Paranoid Survive; Doubleday: New York 1996.
- Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre – Band 1: Die Produktion; 1. Aufl., Springer: Berlin etc. 1951.
- Händeler, Erik: Die Geschichte der Zukunft, Joh. Brendow: Moers 2003.
- Hamel, Gary / Prahalad, C.K.: Competing for the Future; Harvard Business School Press: Boston, Mass. 1994.
- Hamel, Gary: Leading the Revolution; Harvard Business School Press: Boston, Mass. 2000
- ILOI (Internationales Institut für lernende Organisation und Innovation): Umfrage zum Management of Change: Erfolgsfaktoren und Barrieren organisatorischer Veränderungsprozesse, 1997.
- Karnani, Aneel G.: Five Ways to Grow the Market and Create Value; in: Mastering Strategy, Part Four, ed. by Financial Times, Oct. 18, 1999, P. 8.
- Katzenbach, Jon R. / Smith, Douglas K.: Teams; Ueberreuter: Wien 1993.
- Kim, W. Chan / Mauborgne, Renée: Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth, Harvard Business Review, Jan./Feb. 1997.
- Koza, Mitchell P./ Lewin, Arie Y.: Wie Allianzen stabiler und erfolgreicher werden; in: Mastering Strategie, Teil 6, hrsg. V. Financial Times Dtl., 30.10.2000, S. 14-15.
- Kroy, Walter: Die Innovationsgesellschaft ; erscheint 2005.

- Lévy, Pierre: Die Kollektive Intelligenz (L'intelligence collective); Bollmann: Mannheim 1997.
- Lipnack, Jessica / Stamps, Jeffrey: The Age of the Network, Organizing Principles for the 21st Century; John Wiley: New York 1994.
- Luhmann, Niklas: Soziale Systeme; Suhrkamp: Frankfurt am Main 1987.
- Luhmann, Niklas: Sthenographie; in: Luhmann, N. / Maturana, H. / Namiki, M. / Redder, V. / Varela, F.: Beobachter (Hrsg.): Beobachter, 2. Aufl., Wilhelm Fink: München, 1992, S. 119-137.
- Moore, Geoffrey A.: The Gorilla Game; Harper Business: New York 1998.
- Nadolny, Sten: Die Entdeckung der Langsamkeit; Piper: München 1987.
- Nefiodow, Leo A.: Der Sechste Kondratieff, 3. überarb. Auflage, Rhein-Sieg: Sankt Augustin 1999.
- Nonaka, Ikujiro / Takeuchi, Hirotaka: Die Organisation des Wissens; Campus: Frankfurt etc. 1997.
- North, Douglas C.: Structure and Change in Economic History; W.W. Norton & Company: New York, London 1981.
- Österle, Hubert / Fleisch, Elgar / Alt, Rainer: Business Networking: Shaping Enterprise Relationships on the Internet; Springer: Berlin etc. 2000.
- Pascale, Richard Tanner: Managen auf Messers Schneide; Haufe: Freiburg 1991.
- Pascale, Richard Tanner / Millemann, Mark / Gioja, Linda: Changing the way we change; Harvard Business Review, Nov./Dec. 1997, P. 126-139.
- Priddat, Birger 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.
- Rappaport, Alfred: Creating Shareholder Value; Free Press: New York etc. 1986.
- Rayport, Jeffrey F. / Sviokla, John J.: Exploiting the Virtual Value Chain; in: Harvard Business Review, Nov./Dec. 1995, P. 75-85.
- Simon, Fritz B.: Radikale Marktwirtschaft - Grundlagen des systemischen Managements; 3. überarb. und erw. Aufl., Carl-Auer-Systeme Verlag: Heidelberg 1998.
- Spencer-Brown, George: Laws of Form; Limited Edition, Cognizer: Portland, Ore. 1994.
- Steinberger, Petra: Wir, Amerikaner, Kaiser und Götter; in SZ 25.07.2002, S. 11.
- Stevens, G.C.: Integrating the Supply Chain, in: International Journal of Physical Distribution and Materials Management, Vol. 19, No. 8, 1989.
- Universität Witten/Herdecke (Institute for Mergers & Acquisitions) und Mercuri International: Fusionsmanagement in Deutschland - eine empirische Analyse; März 2000.
- Weber, Hubert: Geschäftsmodelle des Informationszeitalter (Teil 1); in: St.Gallen Business review, Dez. 2000, S. 32-40.
- Weber, Hubert: Geschäftsmodelle des Informationszeitalter (Teil 2); in: St.Gallen Business review, Feb. 2001, S. 44-51.
- Weber, Hubert / Erhard, Petra: „Innovate and Die“ - Studie zur Innovations- und Wachstumsfähigkeit von Unternehmen; Institute for Growth and Innovation: Deisenhofen bei München, Dez. 2004.
- Wilber, Ken: Das Wahre, Schöne, Gute - Geist und Kultur im 3. Jahrtausend; Fischer: Frankfurt am Main 2002.

- Winter, Robert / Weber, Hubert: Change Engineering: Informationssysteme zementieren nicht mehr Bestehendes, sondern werden zur Grundlage von Wandel und Agilität; in: Thexis, 2/98, S. 158-159.

Hubert Weber: „Werte als Basis für Wachstum im Zeitalter der Information“ in: „Wissens- und Wertemanagement in Theorie und Praxis“, hrsg. von Ellen Walther-Klaus, André F. Reuter, Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller 2005, S. 309-342. ISBN: 3-86550-123-0.