

# Werte, Wissen, Weiterkommen

Von Elisabeth Sundrum

**Das Internet bewirkt nicht nur eine technologische Ent-wicklung, sondern auch eine kulturelle Neuausrichtung der Wirtschaft. Unternehmen und Mitarbeiter stehen vor tief greifenden Veränderungen.**

Der Übergang vom Agrarzeitalter auf das Industriezeitalter war durch eine deutliche Diskontinuität geprägt: Die Menschen mussten die alten Denkweisen verlernen und neue Interaktionsmöglichkeiten erlernen. Heute, zu Beginn des 21. Jahrhunderts, erleben wir den Beginn einer weiteren Epoche – den Beginn des Wissenszeitalters. Wieder entsteht eine Zeit der Diskontinuität, auch wenn wir uns mit der Erkenntnis schwer tun, dass wir die Werte und Annahmen des Industriezeitalters teilweise erst noch verlernen müssen. Sozialen Wandel als Pendant zum technischen Wandel müssen wir nicht als einen Generationenkonflikt oder als eine flüchtige Modeerscheinung deuten. Geht es nicht um eine Synthese aus „altem Denken“ und „neuem Denken“?

Das Modell eines virtuellen Unternehmens – wie sieht es aus? Der gegenwärtige Boom von Neugründungen trägt zur raschen Verbreitung dieses Konzepts bei. Doch die virtuelle Organisationsform wird sich immer stärker auch bei konventionellen Unternehmen durchsetzen müssen. Übernahmen und Fusionen sind keine Erfolgskonzepte mehr. Je schneller sich ein Betrieb auf die neuen Gegebenheiten einstellt, desto größer ist die Chance, nicht nur zu überleben, sondern erfolgreich zu agieren.

Nach Total Quality Management, Lean Production, Business Process Reengineering, flachen Hierarchien und Balanced Scorecard haben sich die meisten Betriebe an eine höhere Veränderungsgeschwindigkeit gewöhnt. Viele der obersten Führungskräfte multinationaler Unternehmen wissen jedoch, dass sich die Geschäftsstrukturen bis 2010 erheblich verändern werden. Die Zukunft wird denen gehören, die virtuell organisiert sein werden.

## Lernende Organisation: Mensch und Technologie verbinden

Die nebenstehende Übersicht der neuen Anforderungen macht deutlich, welche gewaltige Unterschiede heute zwischen konventionellen und virtuellen Unternehmen bestehen. Es entstehen völlig neue Spielregeln. Die wichtigsten Determinanten dabei sind: Zeitwettbewerb; Ressource Wissen; Wertschöpfung durch Virtualität; Kundenauftrag statt Fabrik; neue Arbeits- und Organisationsformen; Kooperationsfähigkeit und Vertrauensverhältnis.

Wie sind nun die Unternehmen auf das E-Business vorbereitet? Schwachstellen diagnostiziert eine Studie der Unternehmensberatung Bain & Company, veröffentlicht in der Juni-Ausgabe des „Manager Ma-

gazins“, auf vielen Feldern: bei der Entwicklung eines elektronischen Geschäftsmodells, beim Controlling der E-Aktivitäten, bei der Entwicklung eines umfassenden Wissensmanagements und bei der Anpassung von Organisationsstrukturen.

Wissensmanagement ist zum neuen „Schlagwort“ geworden. In Europa und Nordamerika sprach die einschlägige Literatur

auf hin, dass unsere menschliche Fähigkeit zur spontanen Erfassung und Verarbeitung multipler Strukturen gesteigerte Wertschätzung erfährt.

Welch eine Ironie, dass gerade mit unserem Streben nach neuen Formen der Computertechnologie die menschlichen Fähigkeiten und Teampotenziale eine höheres Ansehen erfahren.

des Individuums zu betrachten. Viele der Prozesse, welche die Grundlage für das erfolgreiche Agieren von Organisationen schaffen, beinhalten vielmehr Elemente kollektiven Wissens.

## Zentrale Fähigkeit: Daten in Wissen transformieren

Die Schaffung von neuem Wissen hat ebensoviele mit Idealen wie mit Ideen zu tun. Und dies bedeutet nichts Anderes, als dass Unternehmenskultur und -werte mindestens genauso wichtig sind. Die Wertekennntnis ist nicht Anderes als das Bewusstsein von der Bedeutung, die man einer Sache zumisst. Werte sind zwar Verhaltensleitbilder; sie bedürfen zu ihrer Wirksamkeit und Realisierung aber immer eines Sozialleibes (Kultur, Organisation).

Jedes Unternehmen hat eine durch seine Geschichte und soziokulturelle Rahmenbedingungen geprägte spezifische Kultur (Wertesystem) entwickelt. Schließlich ist das Wertekonzept die Grundregel für soziale Verständigung und kollektives Handeln im Unternehmen. Denken, Fühlen, Wollen, Handeln und Können werden geprägt durch Werte. Denn Werte sind die Maßstäbe, nach denen wir uns richten, die bestimmen, was uns wirklich wichtig ist und die daher auch die Ziele festlegen, die wir anstreben. Werte prägen aber nicht nur das Verhalten einzelner Menschen, sondern auch das von Organisationen und von Staaten. Gerade deshalb ist es wichtig, sich Klarheit über die im Unternehmen tatsächlich gelebten Werte zu machen.

Empirische Untersuchungen in Unternehmen zeigen eindeutig, welche Unternehmen langfristig erfolgreich sind. Nämlich jene, die die individuellen Werte der Mitarbeiter, die im Unternehmen erlebte Realität und das langfristige Unternehmensziel in Einklang bringen. Da darf es uns nicht mehr wundern, dass jede zweite renommierte Unternehmensberatung mittlerweile eine Studie herausgebracht hat mit folgendem Fazit: Die meisten Fusionen und Übernahmen funktionieren nicht in der geplanten Weise. Die herkömmlichen und vordergründig vollkommen vernünftigen Motive für eine M&A-Transaktion beziehen sich auf die

## Zukunftsmodell

### Unternehmensformen im Vergleich

	Bürokratie	Virtualität
<b>Arbeitsplatz</b>	Büro	Überall
<b>Produkt</b>	Papier, Sitzungen	Innovation
<b>Organisation</b>	Hierarchische Großstrukturen	Netzwerke und Zellstrukturen
<b>Prozess</b>	Planung, Steuerung und Kontrolle	Wissensvermehrung und Kernkompetenzen
<b>Führungskräfte</b>	Autorität und Machtausübung	Kooperationsfähigkeit und Coaching
<b>Priorität</b>	Konformität als Karrieresprungbrett	Projekte und Kundenkontakte
<b>Werthaltung</b>	Arbeiter, Angestellte als Kostenfaktor	Mitglieder als Kompetenz-Portfolio

Quelle: Prof. Dr. Max Zuberbühler, Hochschule für Wirtschaft, Olten, Schweiz

lange Zeit vom „intellectual capital“, jedoch wächst die Erkenntnis, dass das intellektuelle Kapital von der dynamischen Interaktion von vier Komponenten bestimmt wird:

1. Individuelle Kenntnisse (Humankapital)
2. Organisatorische Fähigkeiten (Strukturkapital)
3. Verhältnis zu Kunden und Lieferanten (Kundenkapital)
4. Fähigkeit zur Teambildung (Beziehungskapital) oder organisationale Intelligenz

Die beste vermögenswirksame Investition eines Unternehmens ist das Wissen der Mitarbeiter und Kunden mit all ihren Fähigkeiten, Absichten und Erwartungen. Ein Großteil dieses Wissens ist nur über die Menschen selbst zugänglich, während andere Wissensbestände in Anwendungsprogrammen, Datenbanken, Expertensystemen, neuronalen Netzwerken, Prozessen und Verfahren zu erfassen sind. Die Mathematik der wissensbasierten Gesellschaft bedeutet nicht mehr nur „Return on Investment“, sondern auch „Return on (intellectual and emotional) Intelligence“. Beim Umgang mit Wissen geht es darum, das Besondere im Kontext des Ganzen zu erkennen. Was sollte die lernende Organisation Anderes sein als eine Gemeinschaft von Menschen, die den Sinn ihrer Leistung im größeren Kontext des Unternehmensablaufs wie des Lebens schlechthin zu ergründen sucht. Eine lernende Organisation ist keine ausgebaute Problemlösungsmethodik, sondern eine Bewusstseinshaltung. Das wieder erwachte Interesse an neuronaler Vernetzung weist dar-

Das Wissenszeitalter fordert uns heraus, Menschen und Technologie zu verbinden! Es geht nicht nur um E-Commerce, sondern um E-Culture. Es geht nicht um Lernmethoden, sondern darum zu lernen. Es geht nicht nur um ein mechanistisches, biologisches oder psychologisches Bild des Menschen, es geht um den ganzen Menschen. Wollen Führungskräfte Wissensmanagement betreiben, müssen sie sowohl die Daten- und Informationsseite als auch die individuellen und kollektiven Wissensbestandteile integriert betrachten. Die Daten-, Informations- und Wissensbereiche sind heute in vielen Unternehmen völlig abgekoppelt.

Die Fähigkeit, Daten in Wissen zu transformieren, macht das Individuum im Team zum zentralen Träger der organisationalen Wissensbasis. Nur reicht es nicht aus, die Wissensbasis alleine aus der Perspektive

## Info

Elisabeth Sundrum, 44, arbeitet seit Januar 1997 als Unternehmensberaterin. Mehr als zehn Jahre lang war sie in leitenden Positionen der Siemens AG tätig. Mit ihrem neuen eCultureTeam.com und internationalen Hochschulen arbeitet Sundrum an folgenden Themen: E-Commerce-Strategie und Design, Prozess-, Projekt- und Wissensmanagement, Kundenfokus, E-Culture und Corporate Identity, Steuer- und Rechtsthemen, M&A-Begleitung. Kontakt: Tel. 0 89 / 69 35 93 70, Internet: KEE-Inc.com; E-Mail: Sundrum@csi.com



Steigerung des Unternehmenswertes durch Vergrößerung von Marktanteilen, Economies of Scale, horizontale Integration im Markt, Forschungsallianzen und dergleichen. Nur erkennt man die Kompatibilität zweier Unternehmen nicht allein an quantifizierbaren Größen aus der Bilanz, der Gewinn- und Verlustrechnung und dem Produktportfolio. Die Steuerung der Unternehmen als sozio-technische Systeme bedarf der Klärung der Funktionszusammenhänge. Systemkultur und Sozialkultur sind in einem bestimmten Verhältnis zueinander wirksam.

### **Intakte Unternehmenskultur: Aufgabe für Führungskräfte**

Führungskräfte leisten einen entscheidenden Beitrag zur Entwicklung bzw. Erhaltung einer intakten Unternehmenskultur. Deshalb ist das Bewusstmachen der individuellen Werte der Führungskräfte erfahrungsgemäß im Rahmen eines persönlichen Coaching-Prozesses ein wertvoller Beitrag, damit eine Verständigung auch in einem internationalen, multikulturellen Kontext gelingt.

Die Klärung der vorhandenen Wertorientierung in einem Unternehmen und der Führungsmannschaft (sowohl individuell als auch in Übereinstimmung mit dem Team) ist Ausgangspunkt und notwendige Voraussetzung für das Wertemanagement in Unternehmen. Auf der Basis von Mitarbeiterbefragungen lassen sich mit dem Hall-Tonna Inventory Wertprofile von Teams und der gesamten Organisation darstellen, die zeigen, wie die Mitarbeiter die Unternehmensrealität sehen. Das Hall-Tonna Inventory wurde in Zusammenarbeit mit europäischen und amerikanischen Universitäten erarbeitet. Es entstand eine Liste von 125 Werten, die von 15 Wissenschaftlern erprobt wurde und weltweit einzigartig ist.

So ist eine Diagnose der kulturellen Identität des Unternehmens auf den Verhaltensebenen Identität, Glaubenssätze, Fähigkeiten, Verhalten und Umfeld in Kombination von Sach- und Verhaltenslogik möglich und veränderbar. Gezielt kann dann an weiteren Dimensionen wie Kundenorientierung, Strategieorientierung, Mitarbeiterorientierung, Führungseffizienz, Teamfähigkeit und Informationsoptimierung gearbeitet werden.

### **Leitbild und Wertekonsens: Umsetzung in Personalpolitik**

Ein Unternehmensleitbild auf der Basis gemeinsam vereinbarter Werte lässt sich nur interaktiv im Kaskadenprozess entwickeln. Die strategische und normative Ausrichtung des Unternehmens kann nur mit Hilfe der obersten Unternehmensleitung geschehen. Es ist ein Wertekonsens zu finden, der in gemeinsames Führungsverhalten und in eine gemeinsame Unternehmenskultur mündet.

Die Bekanntmachung eines solchen Leitbildes ist kein einmaliges Projekt und somit nicht auf eine Informationsveranstaltung oder einen Kommunikationskanal beschränkt. Ein Leitbild muss in eine entsprechende Personalpolitik (Bildung, Förderung, Organisationsentwicklung) und unternehmerische Sofortmaßnahmen überführt werden. Nicht die Unternehmenskultur kann durch Personalentwicklung verändert werden, sondern die individuelle Verhaltensbeeinflussung initiiert Lernprozesse, die dann auf kollektiver Ebene die Unternehmenskultur prägen. Wer Kultur verändern will, muss die Menschen lernend verändern. Die Personalentwicklung wird somit zum Kulturmanagement.