

## Virtualität und Wissen - Wert, Werte, Werten, Bewerten

# E-Commerce und E-Culture: The True Economy

Von Elisabeth Sundrum/ Dr. Charles M. Savage

*Virtualität ist heute zu einem schillernden Begriff mit vielen Facetten geworden. Die Virtualisierung der Wirtschaft schreitet rasch voran, die Dynamik auf dem Gebiet der Telekommunikation und Informationstechnologie revolutioniert alle Branchen. Die Zauberwörter heißen Internet und Web. Nach E-Commerce und E-Business ist heute bereits die Rede von E-Enterprise. Tiefgreifende Veränderungen zeichnen sich ab.*

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“ und „neuem“ Denken?

„Der Gegensatz zwischen New Economy und Old Economy löst sich auf. Der neue Begriff True Economy fasst die beiden unter einem neuen Gesichtspunkt zusammen: Da sich zunehmend die Erkenntnis durchsetzt, dass Old und New Economy einander ideal ergänzen“ (Quelle: Börse Online, Nr. 34).

### VIRTUELLE UNTERNEHMEN UND IHRE SPIELREGELN

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.

Die Übersicht der neuen Anforderungen macht deutlich, welche gewaltigen 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 im „Manager Magazin“ (6/2000), 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 lange Zeit vom „intellectual capital“, jedoch wächst die Erkenntnis, dass das intellektuelle Kapital in der dynamischen Interaktion von vier Komponenten bestimmt wird:

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



*Dr. Charles M. Savage ist Präsident von Knowledge Era Enterprises, Boston, USA (www.KEE-Inc.com) und Partner von eCultureTeam.com. Sein Buch „Fifth Generation-Management – kreatives Kooperieren durch virtuelles Unternehmertum, dynamische Teambildung und Vernetzung von Wissen“ wurde von Tom Peters zum Buch des Jahres 1997 erklärt und liegt auch in deutscher Sprache vor. Neben internationalen Beratungsmandaten arbeitet Dr. Savage an seinem neuen Buch „E-Commerce und E-Culture“.*



*Elisabeth Sundrum gründete im Mai 2000 die Unternehmensberatung eCultureTeam.com (www.ecultureteam.com) in München. Zuvor führte sie für die Siemens AG internationale Turn-Key-Vertragsver-*

*handlungen in Nord-, Süd-, West- und Osteuropa sowie in Asien durch und begleitete Joint-Venture-Gründungen gesellschaftsrechtlich und kaufmännisch bis zur Umsetzung. Drei Jahre bat sie außerdem erfolgreich ein Siemens-Corning Joint-Venture mit 350 Mitarbeitern kaufmännisch geführt.*

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. 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.

## WAS ZEICHNET DIE TRUE ECONOMY AUS?

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 Menschenbild; es geht um den ganzen Menschen.

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 des Individuums zu betrachten. Viele der Prozesse, welche die Grundlage für das erfolgreiche Agieren von Organisationen schaffen, beinhalten vielmehr Elemente kollektiven Wissens. Die Schaffung von neuem Wissen hat ebensoviel mit Idealen

### Wege zur werteorientierten Organisation

#### Das Hall-Tonna-Inventory®

Das Hall-Tonna Inventory® wurde in Zusammenarbeit mit europäischen und US-amerikanischen Universitäten erarbeitet. Es entstand eine Liste von 125 Werten, die von 15 Wissenschaftlern erprobt wurde und weltweit einzigartig ist. Auf der Basis von Mitarbeiterbefragungen lassen sich die Dimensionen: Kunden-, Strategie- und Mitarbeiterorientierung, Führungseffizienz, Teamfähigkeit, Lernverhalten und Reifegrad für Veränderungsprozesse umfassend analysieren und langfristig verändern. Die Siemens AG hat das Unternehmensleitbild mit dem Hall-Tonna-Inventory® entwickelt.

#### Der Shared Values Prozess® - Modell der Beziehungs- und Organisationsentwicklung

Das Konzept des Shared Values Prozess® wurde von Rob Lebow, einem engen Mitarbeiter von Bill Gates, Microsoft, entwickelt und international erfolgreich umgesetzt. Ziel ist die Schaffung einer werteorientierten Organisation. Das Handlungssystem basiert auf folgenden Modulen:

- Modul 1:** Analyse IST-Zustand einer Organisation mit internationalem Benchmark umfasst: Werte, Arbeitszufriedenheit, Personalsysteme, Arbeitsprozesse und Arbeitsumfeld sowie das werteorientierte Konsensbildungs-System;
- Modul 2:** Entwicklung werteorientierte Entscheidungsfindung;
- Modul 3:** Entwicklung werteorientierte Personalsysteme;
- Modul 4/5:** Aufbau von dynamischen kundenorientierten Prozessgruppen.

## Unternehmensformen im Vergleich:

Quelle: Prof. Dr. Max Zuberbühler

	Bürokratie	Virtualität
Arbeitsplatz	Büro	Überall
Produkt	Papier, Sitzungen	Innovation
Organisation	Hierarchische Gross-Strukturen	Netzwerke und Zellstrukturen
Prozess	Planung, Steuerung und Kontrolle	Wissensvermehrung, Kernkompetenzen
Führungskräfte	Autorität und Machtausübung	Kooperationsfähigkeit und Coaching
Priorität	Konformität als Karriere-Sprungbrett	Projekte und Kundenkontakte
Werthaltung	Arbeiter, Angestellte als Kostenfaktor	Mitglieder als Kompetenz-Portfolio

wie mit Ideen zu tun. Und dies bedeutet nichts anderes, als dass Unternehmenskultur und –werte mindestens genauso wichtig sind. Die Werteerkenntnis ist nichts anderes als das Bewußtsein von der Bedeutung, die man einer Sache zumißt.

Denken, Fühlen, Wollen, Handeln und Können werden geprägt durch Werte; geschäftliche wie persönliche Werte. Balance ist hier Erfolgsfaktor. 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. Gerade deshalb ist es wichtig, sich Klarheit über die im Unternehmen tatsächlich gelebten Werte zu machen. Ohne dass die Wertorientierungen bewusst sind, sind sie weder zu bestärken, noch zu korrigieren.

Empirische Untersuchungen in Unternehmen (Quelle: Collins/Porras „Visionary Companies“) zeigen eindeutig, dass visionäre Unternehmen – in ihrem Industriezweig führende Organisationen - ihr Format nicht durch visionäre Ankündigungen erhalten, sondern weil sie es geschafft haben, dass ihre grundlegenden Werte und Ziele das gesamte Unternehmen durchdringen. Das heißt: Wer Kultur verändern will, muß die Menschen lernend verändern. Personalentwicklung wird somit zum Kulturmanagement.

### Kontakt

ecultureTEAM.com  
 Elisabeth Sundrum  
 Noestr. 19, 81479 München  
 Tel. 089/69 35 93 70, Fax 089/92 18 57 00  
 www.ecultureteam.com