

Inhalt

Plenum

<i>Rolf Pfeiffer</i> Globalisierung und lernende Organisation	13
--	----

<i>Hermann Klinger</i> Die Lernende Organisation am Beispiel der Festo KG.....	27
---	----

Organisation und Wandel

<i>Franz Liebl</i> Strategische Frühaufklärung als Lernprozeß: Ein Modell zur Unterstützung der Umfeldanalyse	39
---	----

<i>Bernhard Kulla</i> Organisationswandel durch Business Process Reengineering (BPR)	61
---	----

<i>Klaus Bellmann</i> Konfiguration von Produktionsnetzwerken	79
--	----

<i>Stefan Berndes</i> Die Team Organisation - Zwischen Selbstorganisation und Fremdorganisation	101
--	-----

<i>Eberhard Feuchtmeyer</i> Organisationsentwicklungsprozesse in mehrdivisionalen internationalen Unternehmungen	127
--	-----

<i>Christian Scholz</i> Die virtuelle Organisation als Herausforderung für die Systemtheorie.....	135
--	-----

Lernen von internationalen Organisationen

<i>Werner Schuhmann</i> Zur Komplementarität von Struktur und Strategie im Prozeß organisatorischen Lernens	151
---	-----

<i>Günter Altrogge</i> Zur Anwendbarkeit der Lernkurventheorie in der quantitativen Beschreibung von Lernerfolgen in Organisationen	173
---	-----

<i>Michael Kopp</i> Lernprozesse in multinationalen Unternehmen - Das Beispiel IBM.....	187
<i>Bernd Schiemenz und Olaf Schöner</i> Informationale Voraussetzungen für Lernprozesse multinationaler Unternehmungen	203
<i>Markus Schwaninger und Michael Flaschka</i> Organisationale Intelligenz im Kontext globalen Wettbewerbs: Der Beitrag von Managementsystemen zu den Kernkompetenzen von Dienstleistungsunternehmen.....	225
<i>Peter Schwibinger</i> Kommunikation als Erfolgsfaktor in internationalen Organisationen.....	251
<i>Jerome B. Brightman</i> Creating Competitive Advantage through Organizational Learning: Examples from U.S. - China Trade.....	285

Entscheidungsunterstützende Informationssysteme

<i>Peter Miez-Mangold und Sven Obertopp</i> INES - Ein wissensbasiertes Entscheidungsunterstützungssystem für die lernende Organisation	295
<i>Günter Schmidt und Jörg Meyer</i> Lernen durch Analogie in der Fertigungsplanung und -steuerung.....	311
<i>Edgar P. Hibbert</i> Using Information Technology to Develop Trade Intelligence Services in the Private Sector	325
<i>Kuno Reckemmer</i> "Two Views of Executive Information Systems: The U.S. and Germany" (Ergebnisse eines Forschungsprojektes mit Dr. John F. Rockart, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, USA)	333

Wirtschaftliche und politische Rahmenbedingungen

<i>Karl Steinbuch</i> Kybernetik und Politik	341
<i>Norbert Brachthäuser</i> Vom Systemdenken zur Systemtheorie der Wirtschaftsorganismen - ein Überblick ...	357
<i>Matjaz Mulej</i> Different International Environments - Different Initiatives for Systems Thinking	377

Präsentation

<i>Hanns Hub</i>	
GAMMA - Methode und Werkzeug zur Bearbeitung komplexer Problemstellungen .	395
<i>Thomas Leopoldseder</i>	
IMPEX - Ein betriebswirtschaftliches Planspiel zur Simulation international tätiger Unternehmungen	405
<i>Manfred Bundschuh und Dietmar Gausselmann</i>	
Programmsystem zur Simulation kybernetischer Regelkreise	425
<i>Johannes Wagner und Michael Clausnitzer</i>	
Das ungenutzte Potential wirtschaftswissenschaftlicher Informationen aus dem Internet	441

Globalisierung und lernende Organisation

Von Rolf Pfeiffer¹

Vorab möchte der Autor hervorheben, welche Faszination die Beschäftigung mit dem Thema bei ihm ausgelöst hat und er jedem Leser empfehlen möchte, sich auch intensiv mit dem Thema zu beschäftigen, um die Herausforderungen unserer Zeit besser meistern zu können.

1. Was bedeutet "Globalisierung"?

Das Thema Globalisierung ist in den Räumen der Export-Akademie, also in den Räumen der diesjährigen GWS-Jahrestagung, höchst vertraut, steht es doch im Studienplan des Aufbaustudiums Internationales Marketing und wird täglich von Studenten aus über 30 verschiedenen Nationen in Gruppenarbeit praktiziert. In unsere Gedankenwelt der Kybernetiker und des systemischen Denkens bringt die Globalisierung jedoch eine neue Dimension, so daß wir hier auf dieses Phänomen noch näher eingehen sollten. Durch die Entwicklung in den Industrieländern, daß die meisten Märkte sich von Verkäufer- zu Käufermärkten gewandelt haben, entstanden Absatzprobleme und Überkapazitäten. Der Wettbewerb verschärfte sich enorm. Um weiter Wachstum und Profit zu erreichen, wurden weltweit neue Märkte angegangen. Dies gilt für den Einkauf und den Absatz. So kamen viele Unternehmen vom Global-Sourcing zum globalen Denken und lokalen Agieren. Im global denkenden und lokal agierenden Unternehmen suchen sich die Manager in den Ländern rund um den Erdball die Angebote aus, die Ihnen am meisten Gewinn versprechen. So produzieren sie, wo die Löhne niedrig sind, forschen wo die Gesetze großzügig und weisen die Gewinne aus, wo wenig Steuern anfallen. Dies alles ist vielleicht etwas zu pauschal und negativ dargestellt, doch soll hier zum Ausdruck kommen, daß man heute nicht mehr wie vor 20 - 30 Jahren von Multis, sondern von supranationalen (transnationalen) Unternehmen spricht. Diese bleiben nicht nur auf die größten 100 Unternehmen beschränkt, sondern auch mittelständischen Unternehmen ist eine solche Strategie möglich. Die Unternehmen beschränken sich nicht mehr auf den Export, sondern tätigen Direktinvestitionen zur Produktion, Forschung,

¹ Prof. Dr. Rolf Pfeiffer, Professor für internationale Unternehmensführung / Plan-
spiele und Mitbegründer der Export-Akademie Baden-Württemberg, Reutlingen

Eigenvertrieb,... vor Ort, um Transportkosten zu sparen, staatlichen Regulierungen aus dem Weg zu gehen oder Wechselkursschwankungen auszugleichen u.a.m.. Diese Dezentralisierung wurde durch folgende Entwicklungen in den letzten Jahren gefördert:

1. Einfache weltweite Kommunikation.
2. Viele Länder fördern die Investitionen von Ausländern, um Arbeitsplätze zu schaffen. Die Angst des Ausverkaufs existiert nicht mehr.
3. Das Kapital läßt sich leicht über die Grenzen transferieren, da die Finanzmärkte liberalisiert sind.
4. Die Märkte sind wegen der weltweiten Wirtschaftsvereinigungen (EU, NAFTA, ASEAN,...) offener geworden.
5. Es gilt die Maxime, daß mehr Freihandel und Wettbewerb das Wachstum fördert und neue Arbeitsplätze bringt. Die dafür bereitgestellten Anreiz-Subventionen nehmen in manchen Ländern gigantische Ausmaße an (USA), bei anderen sind Eintrittsgelder erforderlich (China).

Diese Entwicklung der Globalisierung findet aber auf der Basis einer beschleunigten Wissensvermehrung in allen Ländern und eines raschen Wandels der Märkte (Produktlebenszyklen usw.) und des Verhaltens statt. Die Statistiken weisen aus, daß der Welthandel in den letzten 10 Jahren doppelt so schnell gewachsen ist wie das Brutto-Inlandsprodukt.

Die letzten neuen Entwicklungen und Experimente in USA sprechen von der Entstehung von virtuellen Unternehmen (Conrad/Eicker, Handelsblatt vom 13./14.10.95, S. K1 und K2). Dabei ist entscheidend die informationstechnische weltweite Vernetzung aller Mitarbeiter, um flache Hierarchien, dezentrale Prozesse und Entscheidungskompetenz zu erreichen. Dazu müssen sich Firmenkulturen verändern, insbesondere die hierarchischen Systeme, Personalentwicklungssysteme und die Rolle der Manager. Dieses sehr junge Konzept der virtuellen Organisation ist aber noch weitgehend unklar und unerforscht und daher will Herr Scholz dazu einen Beitrag aus systemtheoretischer Sicht leisten.

Die so eingeleitete Globalisierung der Unternehmen bringt für diese Unternehmen selbst, aber auch für die jeweiligen Regierungen und das Umfeld große Probleme mit sich. Dadurch gibt es immer mehr Stimmen, die einen weltweiten Unternehmenskodex fordern bzw. weltweite neue Ordnungsstrukturen. Oder gibt es immanente Regeln und ein Ethos, an das sich bereits alle halten? Dies bringt uns jedoch zu den Überlegungen des 2. Abschnitts.

2. Die Herausforderungen der "Internationalen Unternehmensführung"

Aus den aufgezeigten Entwicklungen der Globalisierung entstehen neue Herausforderungen für die Unternehmen als Organisation und für die darin aktiven Mitarbeiter:

1. Ansteigende Komplexität

Dieser Punkt ist unmittelbar einsichtig, da eigene neue Aktivitäten im Ausland neue Aktionen und Reaktionen auslösen, und dies in einem Umfeld mit neuen, unbekannten Zusammenhängen. An dem Beispiel der Errichtung eines Joint Ventures in China kann man sich dies leicht vorstellen.

2. Zunahme von Wissen

Durch Einstellung neuer Mitarbeiter für das Auslandsgeschäft, insbesondere auch aus dem Ausland, erhält das Unternehmen neues Wissen. Zudem wird neue Erfahrung erarbeitet und dazu Wissen angesammelt. Dies erhöht aber wiederum die Komplexität (siehe 1.).

3. Zeit als Wettbewerbsfaktor

Schneller sein als die Konkurrenz mit neuen Produkten auf neuen Märkten, mit neuen Ideen in der Unternehmensführung, in der Produktion, im Einkauf, ... wird häufig der wichtigste Erfolgsfaktor. Ja innerhalb kürzester Zeit muß ein weltweit tätiges Unternehmen total umstrukturiert werden (vgl. das Beispiel ABB bei Probst/Büchel, S. 11 und 12). Die zunehmende Hektik in vielen Prozessen und die dadurch ansteigende Zahl von sog. Stresserkrankungen zeigen dies auf.

Besonders deutlich wird die Zeit auf den internationalen Börsen rund um den Erdball. Der Informationsverbund, gekoppelt mit den Zeitverschiebungen der Zeitzonen bewirkt spezielle Gesetzmäßigkeiten, die offenbar von niemand steuerbar sind; und das über 24 Stunden. Dies veranlaßte Herrn Prof. K.-J. Kuschel in einem Vortrag an der Export-Akademie am 10.10.1995 von einer Aufhebung von Zeit und Raum zu sprechen.

4. Wertewandel

Dieser Begriff wird hier am häufigsten zitiert, ist aber meist ziemlich unklar. Gemeint ist meist die Änderung der Prioritäten in den Zielsetzungen der Unter-