

# GDI IMPULS

Wissensmagazin für Wirtschaft, Gesellschaft, Handel  
Nummer 1 . 2009



GDI Impuls 79/2009 . ISSN 1422-0482  
Schweiz CHF 35 . Deutschland EUR 22  
Österreich EUR 22

## Lasst alle Hoffnung fahren!

**Und zwar in ein neues Zeitalter  
der Mobilität. Das Freiheitsversprechen, für das  
das Auto stand, wird eingelöst. Ob mit Auto oder ohne.**

Mit Tim Renner, David Bosshart, Dieter Brandes, Thomas Davenport, Jeanne Harris, Peter Wippermann, Steve Baker, Dagmar Deckstein, Dominic Veken, Alexander Ross, Edgar Schein, Hans-Christian Dany, Peter Kruse, Andreas Knie, Jim Norrod und jeder Menge Business in Bewegung.

# Thema: Ein neues Zeitalter der Mobilität

---

## 4 AUTOREN

## 110 SUMMARIES

## 112 GDI-STUDIEN

## 113 GDI-VERANSTALTUNGEN

## 114 GOTTLIEB DUTTWEILER INSTITUTE

## 116 GDI-AGENDA 2009

## 116 IMPRESSUM

> Strukturwandel

David Bosshart

## 8 WENIGER AUTO, MEHR MOBILITÄT

Die Automobilbranche hat noch vor sich, was der Einzelhandel schon begonnen hat: sich vom Verkäufer zum Dienstleister zu entwickeln.

> Wertewandel

Peter Kruse

## 12 EIN KULTOBJEKT WIRD ABGEWRACKT

Das Auto durchläuft bei den Konsumenten einen geradezu dramatischen Imagewandel. Status wird immer unwichtiger, Vernunft ist der neue Punk.

> Automobilindustrie

Anja Dilk, Heike Littger

## 20 LERNEN VON DEN AMEISEN

Die aktuelle Krise zwingt die Konzerne, das Konzept Auto neu zu denken, sowohl technisch als auch ökonomisch als auch sozial.

> Unternehmen

Gespräch mit Jim Norrod

## 28 «DER SEGWAY IST NUR DER AUFTAKT.»

Der CEO von Segway sieht die Zukunft seines Unternehmens in effizienter, umweltschonender Mobilität.

> Öffentlicher Verkehr

Andreas Knie

## 32 DAS NAVÖ

Wie der Mobilfunk zum Navigator durch das Netz von Bussen, Trams und Bahnen werden kann.

> Die grosse Grafik

## 38 ICAR

Was dabei herauskommen könnte, wenn Apple Lust hätte, die Automobilbranche zu revolutionieren.

> Case-Study

Gespräch mit Tim Renner

## 40 «WARUM BAUEN AUTOBAUER KEINE FAHRRÄDER?»

Welche Parallelen es zwischen den Strukturkrisen von Auto- und Musikindustrie gibt und was die Auto-Hersteller daraus lernen können.

> Arbeitswelt

Detlef Gürtler

## 46 BÜROS IN BEWEGUNG

Bei der Telekom-Forschungseinrichtung T-Labs wird nicht der Mensch, sondern der Arbeitsplatz mobil. Und das Büro steckt in der Hosentasche.

> Gesellschaft

Dominic Veken

## 46 BEWEGUNGEN IN BEWEGUNG

Internet und virtuelle Netzwerke erleichtern das Entstehen eines Gemeinschaftsgefühls von unten und fördern die Formierung von sozialen Bewegungen.

> Foto-Essay

Michael Tewes

## 52 TO GO

Nicht alles wird mobil. Auch wenn es manchmal fast so aussieht.

## Ideen

> Drogen

Hans-Christian Dany

### **68 GESELLSCHAFT AUF SPEED**

Wie Amphetamin seit 1932 als Leitfossil des gesellschaftlichen Wandels wirkt und wohin es sich entwickelt.

> Informationstechnik

Gespräch mit Steve Baker

### **76 MAN RECHNET MIT IHNEN. UND WIE!**

Die neue Kaste der Numerati kann aus unseren Datenspuren (fast) alles über uns herausfinden. Die Risiken und die Chancen, die sich aus dieser Verdattung ergeben.

> Management

Dagmar Deckstein

### **82 KLASSE-BEWUSSTSEIN FÜR MANAGER**

Nur mit einer Rückkehr zu alten kaufmännischen Werten können Manager ihre Welt, und unsere Wirtschaft, noch retten.

> Zwischenruf

Alexander Ross

### **86 MBA: MASTER OF DISASTER**

Business-Schools sind überteuert, der Unterricht weltfremd, die Absolventen versagen in Serie. Jetzt bricht der Arbeitsmarkt für MBAs weg – völlig zu Recht.

> Discount

Dieter Brandes

### **92 DIE KUNST DES WEGLASSENS**

Das Discount-Prinzip ist auf jede Branche übertragbar. Man muss nur auf etwas verzichten, was dort bislang von allen Anbietern als wesentlich angesehen wird.

## Workshop

> Neurochemie

Mirjam Hauser

### **98 HYPE IS LIKE LOVE**

Die Entwicklung eines Trends oder Hype-Cycle ist vergleichbar mit verschiedenen Phasen der Liebe.

> Trendtag

Peter Wippermann

### **101 SOZIALER REICHTUM**

Das Soziale hat die Nische der Nächstenliebe verlassen und rückt ins Zentrum von Politik und Wirtschaft. Nach der Phase des «I» und «my» beginnt jetzt die Suche nach dem «we».

> Marketing

Thomas Davenport . Jeanne Harris

### **104 DAS HANDBUCH DER PROGNOSE-TECHNIKEN**

Neue Prognose- und Empfehlungstechniken sollen unternehmerische Entscheidungsprozesse unterstützen. Ein Überblick über zehn der wichtigsten von ihnen.

> Management

Edgar Schein

### **108 VIER GESICHTER DER FÜHRUNG**

Unterschiedliche Lebensphasen eines Unternehmens erfordern jeweils unterschiedliche Führungsstile. Die Führungsspitze muss ihren Stil an die jeweilige Situation anpassen.

# Autoren

**STEVE BAKER > S. 76** schreibt seit über zwanzig Jahren für das US-Magazin «BusinessWeek». Zahlreiche Artikel sind auch im «Wall Street Journal», in der «Los Angeles Times», dem «Boston Globe» und anderen Publikationen erschienen. Sein Buch «Die Numerati» erscheint dieser Tage im Hanser-Verlag. [www.thenumerati.net](http://www.thenumerati.net)

**DAVID BOSSHART > S. 8** ist seit 1999 CEO des Gottlieb Duttweiler Institute. Seine Arbeitsschwerpunkte sind die Zukunft des Konsums und gesellschaftlicher Wandel, Management und Kultur, Globalisierung und politische Philosophie. [www.gdi.ch](http://www.gdi.ch)

**DIETER BRANDES > S. 92** war Geschäftsführer und Mitglied des Verwaltungsrates bei Aldi Nord. Seit 1993 ist er selbstständiger Berater für Strategie und Organisation, vorwiegend zu Fragen der Unternehmensführung und zum Management von Komplexität. Sein Buch «Konsequent einfach. Die ALDI-Erfolgsstory» (1998) wurde ein Bestseller zur Unternehmensführung. [www.konsequent-einfach.com](http://www.konsequent-einfach.com)

**HANS-CHRISTIAN DANY > S. 68** ist Künstler, Autor und Berater. Er war Mitherausgeber der Zeitschrift «Starship» und Ko-Kurator der Ausstellung «Ökonomien der Zeit» in Köln, Berlin und Zürich (2002). Zuletzt erschien das Buch: «Speed. Eine Gesellschaft auf Droge» (Edition Nautilus 2008). Seit 2009 ist Dany Advising Researcher an der Jan van Eyck Academie in Maastricht. [www.janvaneyck.nl](http://www.janvaneyck.nl)

**THOMAS DAVENPORT > S. 104** ist Professor für Informationstechnologie und -management am Babson College in Wellesley, Massachusetts. Seine Schwerpunkte sind Prozess-Innovationen in Unternehmen und Wissensmanagement. Zusammen mit Jeanne Harris verfasste er «Competing on Analytics: The New Science of Winning» (Harvard Business School Press 2007). [www.tomdavenport.com](http://www.tomdavenport.com)

**DAGMAR DECKSTEIN > S. 82** ist seit 1989 Redaktorin der «Süddeutschen Zeitung», derzeit als Wirtschaftskorrespondentin in Stuttgart. Ihre Managerkolumne in der SZ war lange Jahre ein viel beachteter Ankerpunkt

der internationalen Wirtschaftspresse. Mehrere Buchveröffentlichungen, unter anderem «Arbeit neu denken». Ihr neuestes Buch «Klasse! Die wunder-same Welt der Manager» erscheint dieser Tage im Murmann-Verlag.

**ANJA DILK > S. 20a** ist freie Journalistin in Berlin. Gemeinsam mit ihrer Kollegin Heike Littger hat sie sich unter anderem auf die Themen neue Arbeitswelt, Veränderungsprozesse und Wertewandel spezialisiert. Zuvor war Dilk bei der Berliner «tageszeitung», der «Zeit» und dem Wirtschaftsmagazin «Netbusiness» tätig, bis heute ist sie Korrespondentin des Online-Magazins «changeX». [www.mitte-muenchen.de](http://www.mitte-muenchen.de)

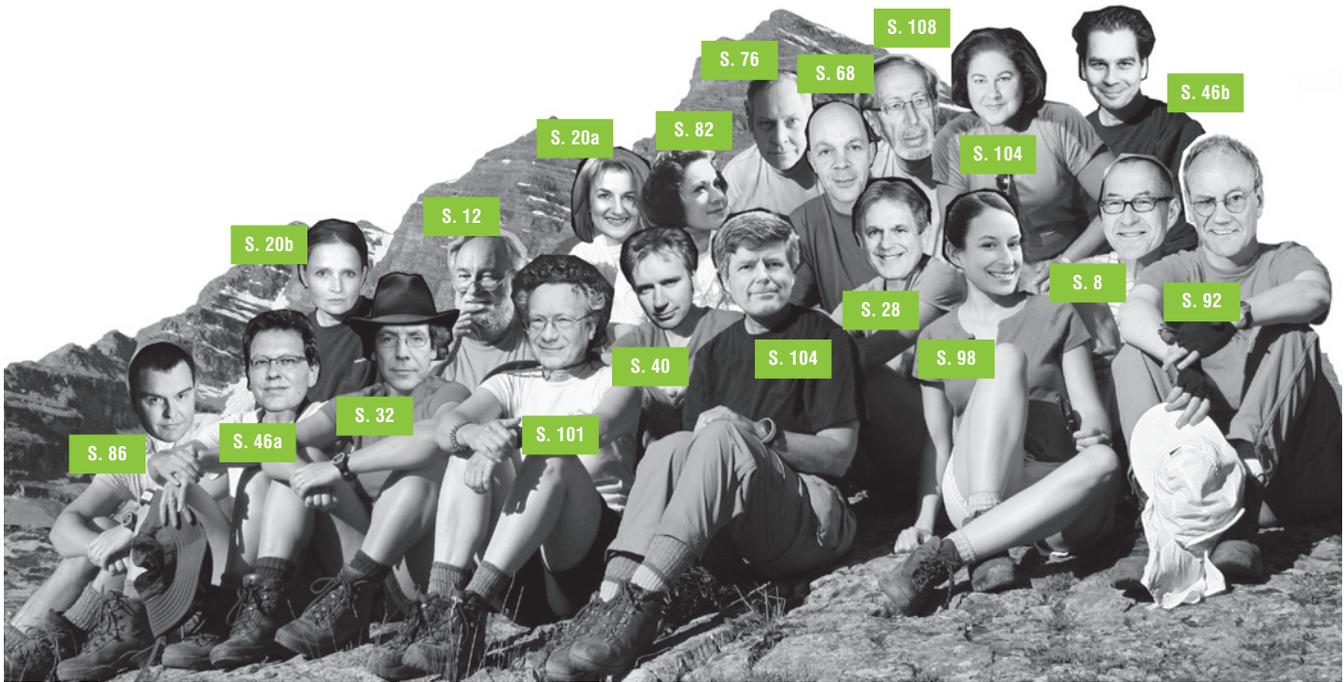
**DETLEF GÜRTLER > S. 46a** ist seit September 2008 Chefredaktor von GDI Impuls. Als Redaktor war er unter anderem tätig für die «Wochenpost» und «Brand Eins», er ist Kolumnist der Tageszeitung «Die Welt» und bloggt für die Berliner «tageszeitung». Jüngste Buchveröffentlichung: «Die Tages-schau erklärt die Wirtschaft» (Rowohlt Berlin 2008). [www.gdi.ch](http://www.gdi.ch)

**JEANNE HARRIS > S. 104** leitet die Forschungsgebiete Information, Technologie, Talentmanagement und Strategie am Accenture Institute for High Performance in Chicago. Zusammen mit Thomas Davenport verfasste sie «Competing on Analytics: The New Science of Winning» (Harvard Business School Press 2007). [www.accenture.com](http://www.accenture.com)

**MIRJAM HAUSER > S. 98** ist Researcherin am GDI. Sie studierte Sozial- und Wirtschaftspsychologie, Politik- und Publizistikwissenschaften an den Universitäten Zürich und Granada und arbeitete danach als Researcherin und Beraterin bei BBDO Consulting. [www.gdi.ch](http://www.gdi.ch)

**ANDREAS KNIE > S. 32** ist Professor für Soziologie an der TU Berlin, Bereichsleiter für intermodale Angebote bei der Deutschen Bahn AG, Leiter der Forschungsgruppe Wissenschaftspolitik am Wissenschaftszentrum Berlin und Geschäftsführer des 2005 von ihm mitgegründeten Innovations-zentrums für Mobilität und gesellschaftlichen Wandel (Innoz) in Berlin. [www.innoz.de](http://www.innoz.de)

**PETER KRUSE > S. 12** ist geschäftsführender Gesellschafter der Nextpractice GmbH in Bremen sowie Honorarprofessor für allgemeine und Organisationspsychologie an der Universität Bremen. Sein Forschungsschwerpunkt ist die Komplexitätsverarbeitung in intelligenten Netzwerken, der Schwerpunkt seiner beraterischen Arbeit liegt in der Anwendung und praxisnahen Übertragung von Selbstorganisationskonzepten auf unternehmerische Fragestellungen. Er ist bei verschiedenen Managementinstituten und internationalen Unternehmen als Berater tätig. [www.nextpractice.de](http://www.nextpractice.de)



**HEIKE LITTEGER > S. 20b** ist selbstständige Journalistin und wohnt in der Nähe von München. Zusammen mit ihrer Berliner Kollegin Anja Dilk hat sie sich unter anderem auf die Themen neue Arbeitswelt, Veränderungsprozesse und Wertewandel spezialisiert. Zuvor war Littger bei der «Süddeutschen Zeitung» tätig und bei «changeX», dem Online-Magazin für Wandel in Wirtschaft und Gesellschaft. [www.mitte-muenchen.de](http://www.mitte-muenchen.de)

**JIM NORROD > S. 28** ist seit März 2005 President und CEO von Segway Inc. Zuvor war er bereits 25 Jahre in Technologie-Unternehmen tätig, unter anderem als Chairman von Xanoptix und Octocom Systems sowie als CEO von Narad Networks und Telebit. Seine Karriere begonnen hatte Norrod als Verkäufer bei IBM. [www.segway.com](http://www.segway.com)

**TIM RENNER > S. 40** war von 1986 bis 2004 in der Musikindustrie tätig, zuletzt als CEO von Universal Music Deutschland. Er machte unter anderem die Bands Element of Crime, Tocotronic und Rammstein populär und wurde vom World Economic Forum Davos zu einem von weltweit hundert «Global Leaders for Tomorrow» ernannt. Seit 2004 baut Renner seine eigene Firmengruppe Motor Entertainment auf, zu der unter anderem Radiosender und ein Musikverlag gehören. [www.motor.de](http://www.motor.de)

**ALEXANDER ROSS > S. 86** ist Wirtschafts- und Kommunikationswissenschaftler. Er arbeitete fünfzehn Jahre als Manager im In- und Ausland, war Gesellschafter einer IT-Firmengruppe für Zeitungsverlage in Deutschland, Direktor eines Schweizer E-Learning-Konzerns und Marketingleiter einer Stiftungshochschule. Heute trainiert Ross Führungskräfte und ist als Redenschreiber für Dax-Vorstände tätig. Er veröffentlichte sieben Bücher,

zuletzt «Der Macht-Code: Spielregeln der Manipulation» (Hanser 2009). [www.aross.net](http://www.aross.net)

**EDGAR SCHEIN > S. 108** ist emeritierter Professor für Organisationspsychologie und Management am Massachusetts Institute of Technology (MIT). Er gilt als einer der Mitbegründer der Organisationspsychologie und der Organisationsentwicklung. Neuestes Buch: «Führung und Veränderungsmanagement» (EHP 2009). <http://web.mit.edu/scheine/www/home.html>

**DOMINIC VEKEN > S. 46b** ist Chefstrategie und geschäftsführender Gesellschafter der Kommunikationsagentur Kolle Rebbe, wo er für Kunden wie Bionade, Otto, Google oder das ZDF arbeitet. Zuvor war er als strategischer Planer in unterschiedlichen Agenturen und Unternehmensberatungen tätig. Sein Buch «Ab jetzt Begeisterung. Die Zukunft gehört den Idealisten» erscheint dieser Tage im Murmann-Verlag. [www.kolle-rebbe.de](http://www.kolle-rebbe.de)

**PETER WIPPERMANN > S. 101** ist Kommunikationsdesigner und gründete 1992 zusammen mit Matthias Horx das Hamburger Trendbüro, das er bis heute leitet. Er lehrt als ordentlicher Professor für Kommunikationsdesign an der Universität Duisburg-Essen und ist Autor und Ko-Autor zahlreicher Publikationen, zuletzt «Länger leben, länger lieben – Das Lebensgefühl der Generation Silver Sex» (Piper 2007). [www.trendbuero.de](http://www.trendbuero.de)

# Summaries

## THEMA

David Bosshart > Seite 8

**WENIGER AUTO, MEHR MOBILITÄT** Der individuelle Verkehr im individuellen Auto gerät derzeit von vielen Seiten unter Druck. Die ökologische, die finanzielle, die urbane, die demografische, die moralische, die gesundheitliche, die konjunkturelle und die kulturelle Entwicklung sprechen gegen ein Zurück zum alten Geschäftsmodell der Autobranche. Die Unternehmen haben jetzt einen Prozess vor sich, wie ihn der Einzelhandel bereits begonnen hat: sich vom Verkäufer zum Dienstleister zu entwickeln.

Peter Kruse > Seite 12

**EIN KULTOBJEKT WIRD ABGEWRACKT** Es findet gerade ein dramatischer Wertewandel statt: Das Auto hat bei den Konsumenten seinen Spitzenplatz in der Hitparade der Begehrlichkeiten verloren. In den Augen der Konsumenten ist Status zukünftig in erster Linie an Nachhaltigkeit gebunden, auch zu einem Begriff wie Fahrspass wird immer seltener Dynamik und immer häufiger Vernunft assoziiert. An die Stelle der Begeisterung für das Produkt Auto tritt zunehmend der Wunsch nach persönlich sinnvollen Mobilitätskonzepten.

Anja Dilk . Heike Littger > Seite 20

**LERNEN VON DEN AMEISEN** Die aktuelle Krise zwingt die Autokonzerne zur Neudefinition

ihres Geschäftsmodells, sowohl unter technischem als auch ökonomischem als auch sozialem Blickwinkel. Zukunftstaugliche Techniken, die den Spritverbrauch drosseln, gehören ebenso dazu wie die Entwicklung neuer Antriebe. Aber auch Kommunikations- und Netzwerktechnik, die den Verkehrsfluss optimieren und Unfälle vermeiden kann, steht ganz oben auf der Forschungsagenda.

Gespräch mit Jim Norrod > Seite 28

«**DER SEGWAY IST NUR DER AUFTAKT.**» Der Markt für den bislang ökonomisch enttäuschenden Personal Transporter Segway ist noch lange nicht ausgeschöpft. Insbesondere im Tourismus und für Patrouillendienste rechnet der Segway-CEO mit hohem mobilisierbarem Potenzial. Um den Segway herum soll ein ganzes Portfolio von Fahrzeugen entstehen, die alle kreative, umweltschonende Mobilität für den urbanen Transport anbieten sollen.

Andreas Knie > Seite 32

**DAS NAVÖ** Bahn, Bus und Tram stellen nur für Menschen akzeptable Verkehrssysteme dar, die ihren Gebrauch erlernt haben. Wer, meist von klein auf, an die Tarif- und Fahrplanwelt des öffentlichen Verkehrs gewöhnt ist, ist damit auch durchaus zufrieden und bleibt in der Regel für viele Jahre Stammkunde. Für Wenignutzer oder Neueinsteiger ist das System aber kompliziert und unpraktisch. Der technische Fortschritt kann diese Barriere senken: So wie das Autofahren mit dem Navi vereinfacht wurde, könnte das Handy zu einem Navigationsgerät für den öffentlichen Verkehr, zu einem NavÖ, werden.

Gespräch mit Tim Renner > Seite 40

«**WARUM BAUEN AUTOBAUER KEINE FAHR-RÄDER?**» Die Autoindustrie arbeitete bislang nach einem ähnlichen Modell wie früher die Musikindustrie. Beide Branchen kombinieren Bedarf mit Status – und bei beiden war der Status tra-

ditionell an die Hardware gebunden. Mit teureren Produkten kann der Kunde höheren Status erwerben und der Anbieter bessere Wertschöpfung erzielen. Bis der Markt kippt: in der Musikindustrie vor zehn Jahren, in der Autoindustrie jetzt. Die Musikbranche wandelt sich von einer hardwaregetriebenen Branche zum Anbieter von Entertainment-Leistungen, die Autobranche muss dazu übergehen, statt Hardware zu verkaufen, den Bedarf nach Individualmobilität zu befriedigen. Gleichzeitig das alte Geschäftsmodell herunterzufahren und ein neues aufzubauen, kann nur finanzieren, wer im alten System stark genug ist.

Detlef Gürtler > Seite 46

**BÜROS IN BEWEGUNG** Statt der Menschen kann auch der Arbeitsplatz mobil gemacht werden. Mit dem Konzept des Büros in der Hosentasche kann das komplette Arbeitsumfeld auf einem USB-Stick deponiert und überall, jederzeit und sicher aufgebaut werden. Das erfordert allerdings den gedanklichen Abschied von der Festplatte: Wer überall auf seine vertraute Umgebung zugreifen will, darf nichts mehr lokal speichern. In Konzernen wird der Arbeitsplatz nicht so sehr über Sticks mobil als über Identitätsnachweise wie Karten, die nicht nur Software und Speichermedien individuell zuweisen, sondern auch individuelle Konfigurationen wie gewünschte Beleuchtung oder persönliche Kurzwahltafeln beinhalten.

Dominic Veken > Seite 46

**BEWEGUNGEN IN BEWEGUNG** Das Internet wird durch seine Ortlosigkeit, seine Geschwindigkeit und vor allem durch seinen hohen Grad an Vernetzung wie kein anderes Mittel in der Menschheitsgeschichte die Bildung von Geistesgemeinschaften beeinflussen und beschleunigen. Gleichgesinnte sind immer nur so weit entfernt, wie man braucht, um einen Begriff für seine besondere Geisteshaltung zu tippen und einmal «Enter» zu drücken. Wie eine solche Bewegung

«von unten» mit Hilfe des Internets in Schwung gebracht werden kann, hat die «grass-roots army» gezeigt, die ein wichtiger Faktor für den Wahlsieg von Barack Obama war.

## IDEEN

Hans-Christian Dany > Seite 68

**GESELLSCHAFT AUF SPEED** Der beständige Wechsel von Formen, Namen, Dosierungen und Einsatzfeldern macht die Droge Amphetamin seit der Markteinführung 1932 geradezu zum Leitfossil gesellschaftlicher Wandlungen. Mal dient sie der Flucht aus der Wirklichkeit, mal hilft sie, den Ansprüchen des Alltags gerecht zu werden. Die Vielfalt der Gebrauchswerte von Amphetamin wird stark durch die Umgebung bestimmt, in der Amphetamin zum Einsatz kommt. Diese gibt in hohem Masse vor, ob die Benutzer es als Medikament, Rauschmittel, Waffe oder Medium wahrnehmen.

Gespräch mit Steve Baker > Seite 76

**MAN RECHNET MIT IHNEN. UND WIE!** Die Numerati, eine neue Kaste von Statistikern und Datensammlern, wollen aus unseren Datenspuren unser Verhalten erkennen, voraussagen und beeinflussen. Zu den Risiken zählen das sich verrechnen, wie bei der Finanzkrise, und das Entstehen eines Überwachungsstaats. Chancen liegen in der Individualisierung von Medikamenten und Bildung. Zudem können die Numerati dazu beitragen, Gemeinsamkeiten aufzuspüren und Beziehungen zu knüpfen.

Dagmar Deckstein > Seite 82

**KLASSE-BEWUSSTSEIN FÜR MANAGER** Die angestellten Manager an den Spitzen der Konzerne ruinieren gerade ihren Ruf und laufen Gefahr, nicht mehr ernst genommen zu werden. Neues Vertrauen kann durch die Rückkehr zu alten Werten aufgebaut werden – etwa dem jahrhundertalten Leitbild des ehrbaren Kaufmanns.

Auch eine kollektive Verpflichtung könnte Abhilfe schaffen, etwa ein Gelöbnis, ähnlich dem hippokratischen Eid der Ärzte.

Alexander Ross > Seite 86

**MBA: MASTER OF DISASTER** Nach der Blase an den Finanzmärkten wird auch die an den Business-Schools platzen. Von 2010 an werden massenhaft MBA-Absolventen auf einen Arbeitsmarkt treffen, auf dem sie praktisch nicht mehr nachgefragt werden. Und das völlig zu Recht: Die Business-Schools sind überteuert, der Unterricht weltfremd, die Forschung schmalbandig, und die MBA-Absolventen versagen in Serie. Gefragt sind in Zukunft Unternehmer, eine Berufsgruppe, in der MBAs deutlich unterrepräsentiert sind.

Dieter Brandes > Seite 92

**DIE KUNST DES WEGLASSENS** Ein Discount-Ansatz ist prinzipiell in jeder Branche möglich. Er zeichnet sich dadurch aus, dass er etwas Wesentliches (bisher Typisches) seiner Branche weglässt. Durch diese Reduktion können die Kosten und damit die Preise, vor allem aber die Komplexität des gesamten Geschäftes, niedriger gehalten werden, als es selbst der bislang kostengünstigste Anbieter der Branche erreichen konnte. Besondere unternehmerische Chancen bieten sich in jenen Branchen, die bisher als Discount-ungeeignet galten, wie etwa der Bildung: Eine Schule, die die Lehrer weglässt, wäre heute durchaus möglich.

## WORKSHOP

Mirjam Hauser > Seite 98

**HYPE IS LIKE LOVE** Die Entwicklung eines Trends ist vergleichbar mit den verschiedenen Phasen der Liebe. Die akute Verliebtheit entspricht der ersten der im Hype-Cycle-Modell dargestellten Phasen, doch auf den Gipfel der Erwartungen folgt das Tal der Enttäuschung: Das Ver-

liebtheithormon PEA ist abgebaut, der Hype vorbei. Wenn es nicht zum Bruch beziehungsweise Flop kommt, beginnt im Hype-Cycle der Pfad der Erleuchtung. Und bei Menschen die Liebe.

Peter Wippermann > Seite 101

**SOZIALER REICHTUM** Mit der Finanzkrise ist der alleinige Machtanspruch des «ich» implodiert. Die Steigerungslust des eigenen Ego wurde mit dem Verlust der persönlichen, unternehmerischen und gesellschaftlichen Balance erkaufte. Konsumenten, Anleger, aber auch Unternehmen und Staaten denken um. Das Soziale hat die Nische der Nächstenliebe verlassen und rückt ins Zentrum von Politik und Wirtschaft. Nach der erfolgreichen Phase des «I» und «my» beginnt jetzt die Suche nach dem «we».

Thomas Davenport . Jeanne Harris > Seite 104

**HANDBUCH DER PROGNOSE-TECHNIKEN** Ständig werden neue Prognose- und Empfehlungstechniken entwickelt, um unternehmerische Entscheidungsprozesse zu unterstützen. Sie nutzen eine oder mehrere Verfahrensweisen, um die Genauigkeit ihrer Vorhersagen zu optimieren. Diese Techniken, von denen zehn im Beitrag vorgestellt werden, werden sich weiter verbessern und eine breite Marktakzeptanz finden.

Edgar Schein > Seite 108

**DIE VIER GESICHTER DER FÜHRUNG** Vier Phasen der Organisationsentwicklung erfordern jeweils unterschiedliche Führungsstile. In der Pionierphase prägen Stil und Werte des Gründers die Kultur an sich. Größenwachstum macht einen Shift zu systemischem Management erforderlich. In der dritten Phase muss die Führung bei der Bewältigung von Lernängsten behilflich sein, und in der vierten Phase geht es um den Umgang mit Routinen und der Praxisdrift.