

# **Twenty-First-Century Organizations: Business Firms, Business Schools, and The Academy**

Christian Lennerz  
lennerz@mpi-sb.mpg.de

23. Juni 98

### **CRAZY-TIMES (Peters)**

- Revolution in allen Lebensbereichen
- Paradigmenänderung

### **SZENARIO 2010 (Hitt)**

- Wandel ist drastischer und schneller
- neue Wettbewerbslandschaft
- steigende Bedeutung von Innovation
- stärkere Informationsorientierung
- Wissen als Wettbewerbsvorteil
- Globalisierung der Wirtschaft
- geringere Lebenserwartung der Organisationen

**CALL FOR  
CRAZY ORGANIZATIONS**

**CALL FOR  
21st CENTURY ORGANIZATIONS**

## Strategische Flexibilität

### CRAZY-ORGANIZATIONS

- strukturelle Flexibilität als Anpassung an die Wirtschaftslandschaft
- zeitlich begrenzte Beschäftigungsverhältnisse
- Verantwortung für die Entwicklung (statischer) Kernkompetenzen liegt bei den Mitarbeitern
- Netzwerke, um Kommunikation und Wissensaustausch der Kernkompetenzträger sicherzustellen

**statische Flexibilität**

### 21st Century Organizations

- statische Flexibilität reicht nicht aus
- Investitionen in das Humankapital, um Wissen und Fähigkeiten zu entwickeln
- Verantwortung für die Entwicklung dynamischer Kernkompetenzen liegt bei der lernenden Organisation
- Ressourcenbündelung und -einsatz durch flexible Rekonfiguration

**dynamische Flexibilität**

## Kooperationsstrategien

### **CRAZY-ORGANIZATIONS**

- Organisationen als ständig wechselnde Allianzen/Netzwerke
- one-person companies with global reach and muscle
- Allianzenbildung als eine/die Kernkompetenz
- Forderung nach Vertrauen

### **21st Century Organizations**

- Organisationen sind gezwungen, Kooperationen einzugehen
- Zugang zu Wissen über Technologie und/oder lokale Märkte
- Teilen von Kapital und Risiko
- Herausforderung ist die Suche nach geeigneten und strategisch vertaeglichen Partnern

## Wirkungsvolle strategische Führung

### CRAZY-ORGANIZATIONS

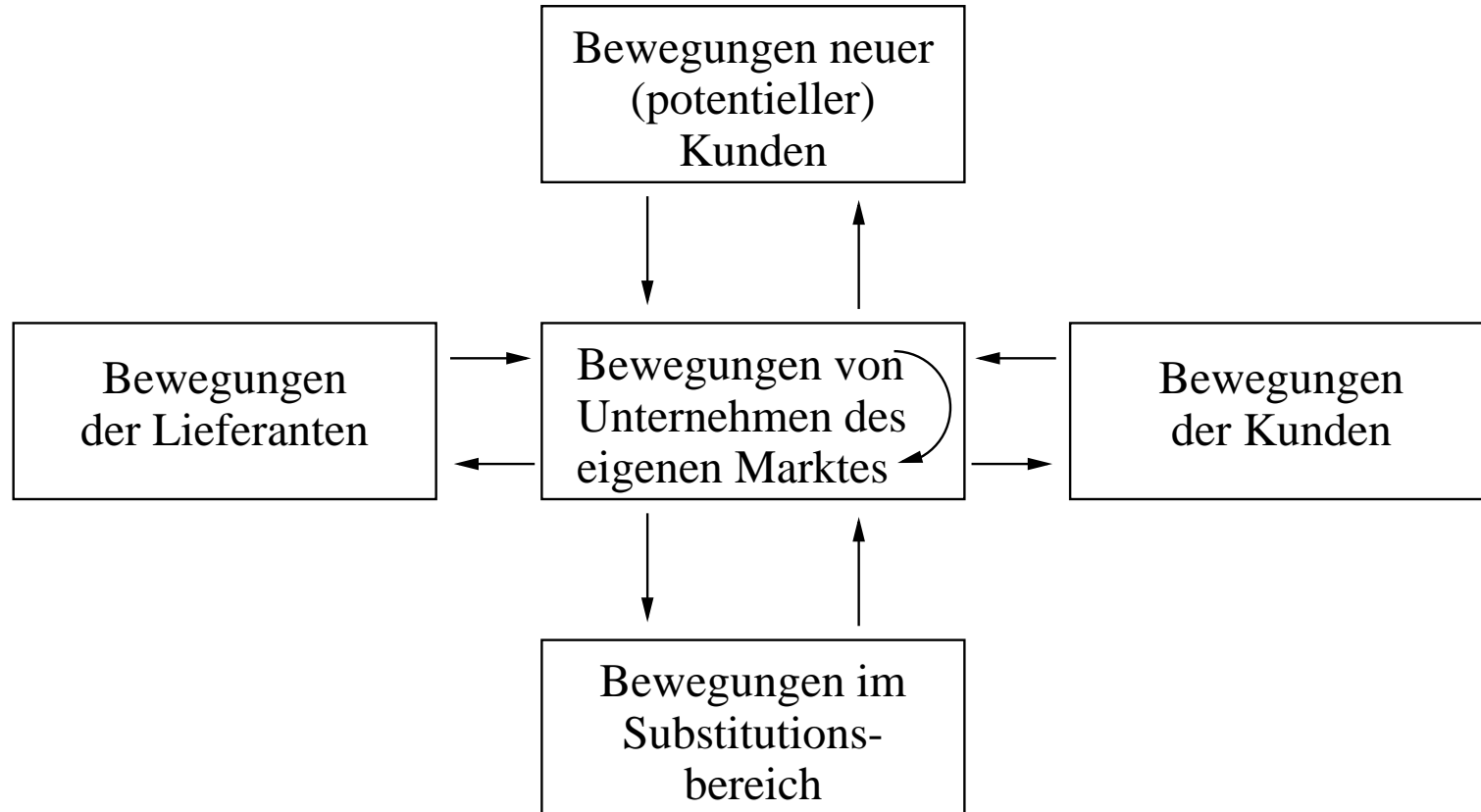
- Management by WOW
- From TGW to TGR

- Disequilibrium the norm

### 21st Century Organizations

- visionäre Führung
- neue Führungsmentalität
- Entwicklung höherer Managementfähigkeiten  
(nichtlineares Denken und Lernen)
- multiethnische und multikulturelle  
Führungsteams
- bewußte Zerstörung des Gleichgewichts,  
um Neukonfiguration, Anpassung und neues  
Wachstum zu ermöglichen

## Business Schools



## **1. Technologieorientierung beeinflusst Forschung und Lehre**

- Lehrinhalte und die Art und Weise, wie gelehrt wird
- Forschungsrichtungen und die Art und Weise, wie Forschung durchgeführt wird

## **2. Veränderungen in der Business-School-Landschaft**

- sinkende Zahl in den USA
- steigende Zahl, Größe und Qualität außerhalb der USA
- wechselnde Wettbewerbspositionen
- größere Differenzierung
- globaler Schwerpunkt: Managementausbildung und -forschung

## **3. Veränderungen in der Umwelt der Schulen**

- Sponsoring höherer akademischer Ausbildung ist rückläufig
- steigende Bedeutung von Distance Education

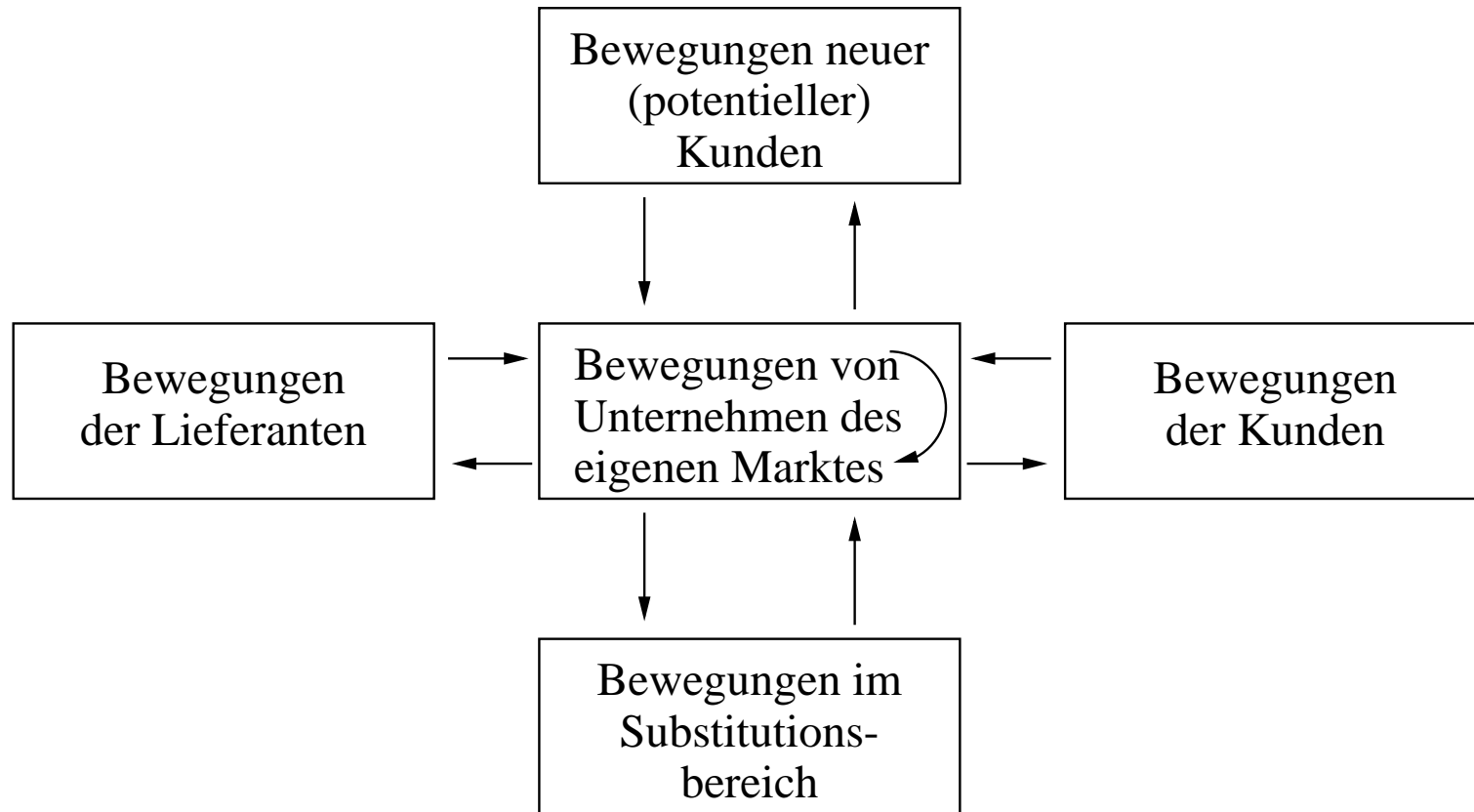
---

## **Anforderungen an Business Schools des 21. Jahrhunderts**

- Fähigkeit, mit Dozenten umzugehen, die nur noch freie Mitarbeiter sind
- Orientierung an den Bedürfnissen des externen Kundenkreises
- unternehmerisches Handeln und Kreativität
- visionäres Management
- strategische Lenkung und Führung
- Bereitschaft, die Organisation an wechselnde Wettbewerbssituationen anzupassen



# The Academy of Management



## **1. stärkere internationale Orientierung**

- in Managementausbildung
- in Managementforschung
- in den eigenen Aktivitäten

## **2. Verteidigung der Führungsposition in der Förderung und Veröffentlichung von Forschungsarbeiten**

- Forschung als einziger Weg, die in ihrer Komplexität steigenden Probleme zu lösen
- Schaffung von Wissen als Wertschöpfungsbeitrag ansehen
- wirkungsvolle Basisforschung und angewandte Forschung als langfristiger Wettbewerbsvorteil
- kompromißlose Qualität der geförderten Forschung
- Forschung von Anwendung trennen und in einem Stufenkonzept zusammenführen

## **1. Dienste an die Bedürfnisse der Kunden anpassen**

- Hilfe bei der Anpassung an die sich ständig ändernde Umwelt
- Neugestaltung der Academy of Management Meetings

## **4. strategisches Denken und Handeln**

- kontinuierliche Evaluierung der Wettbewerbssituation
- Brücken zu den Kunden bauen:
  - Dekane der Business Schools
  - Führungskräfte in Unternehmen
- Forschung zugänglich und anwendbar machen
- Forschung in die populäre Wirtschaftspresse einschleusen

---

## TWENTY-FIRST-CENTURY-ORGANIZATION

- globales,
- flexibles,
- horizontal organisiertes,
- zielgerichtetes,
- extern vernetztes,
- nichtlineares
- Labyrinth,
- das regelmäßig seine Konfiguration mit dem Ziel ändert,  
ein dynamisches Gleichgewicht zu erreichen