

MANAGEMENT DES WANDELS

Peter Gross

KONTINGENZMANAGEMENT

Inhalt

1. Wandel als Schibboleth	20
2. Worin bestehen die fundamentalen Veränderungen?	21
3. Die Ungewißheit der Zukunft	24
4. Management der Ungewißheit	27
5. Folgerungen für das Personal und die Personalarbeit	29
Literatur	32

1. Wandel als Schibboleth¹

Niemals zuvor ist so häufig von einem fundamentalen Wandel die Rede gewesen wie heute. Und niemals zuvor haben die Unternehmen und ihre Führungskräfte so heroisch ihre Anpassungswilligkeit an diesen Wandel bekannt und ihre Kompetenzen und Möglichkeiten einer entsprechenden Revision unterzogen. Und wohl auch niemals zuvor wurde dieser Wandel von einer auch nur annähernd großen Zahl von Beratern, Wissenschaftlern und Change-Agenten sekundierte, deren Regeln sich, der ständigen Steigerung müde, unterdessen im Absurden verlieren. (Eben erhalte ich eine Einladung zu einem Seminar mit Tom Peters, die mit dem Satz beginnt: „Wenn Sie sich an die Regeln halten, haben Sie nicht den Hauch einer Chance!“ Fast ein Fall für die Justiz!)

Bevor allerdings sämtliche Managementkonzepte auf den Kopf gestellt werden und sich die ganze Unternehmung einer Kur unterzieht und bevor die Mitarbeiter und Kader in entsprechende Seminare und Weiterbildungskurse gesandt werden, wo sie sich zukunftsfit zu machen haben, sollte zumindest bei der Unternehmensführung und beim Personalmanagement ausreichende Kenntnis darüber vorhanden sein, worin denn das fundamental Neue der derzeitigen gesellschaftlichen Situation besteht, für die sich Mitarbeiter und die Unternehmung seit Jahren zu rüsten haben. Je nachdem, wie dieser fundamentale Wandel ausgelotet und beschrieben wird, ist auch das Management anders gefordert, und je nachdem, wie die Erwerbsgesellschaft sich in ihren Veränderungen darstellt, sieht sich auch das Personalmanagement vor anderen Fragen. Und je nachdem schließlich, wie dieser Wandel begrifflich gefaßt und in seinen Bedingungen und Konsequenzen gedeutet wird, ist auch die Rolle des Personalmanagements als „Pädagogik“

¹ Schibboleth (hebr.) = Erkennungszeichen, Lösungswort

des Wandels (Thomas Sattelberger) eine andere. Denn wer Taktgeber der Modernisierung sein will, muß zumindest eine theoretische Ahnung davon haben, was Modernisierung eigentlich bedeutet. Mit anderen Worten: Ohne eine einigermaßen intersubjektiv geteilte, operativ verwendbare Diagnose der gegebenen gesellschaftlichen Situation ist es mehr als fraglich, adäquate Rezepturen für die sich abmühenden Unternehmungen und nutzbringende Fitnessprogramme für die Mitarbeiter zu entwickeln.

2. Worin bestehen die fundamentalen Veränderungen?

Gewiß ist in der einschlägigen Literatur über gesellschaftlichen und unternehmerischen Wandel, über Szenarien und Trends immer wieder vom Wertewandel, von der Individualisierung, von der Flexibilisierung die Rede. Diese und ähnliche Begriffe fungieren als eine Art Duftmarken im endlosen Sermon über Veränderungen, die einem in der Uferlosigkeit der Diskussion ein gewisses Gefühl der Sicherheit verleiht. Häufig genug beläßt man es bei diesen Begriffen. Das gilt im übrigen auch für die, gerade in anderen Kulturkreisen immer wieder genannten, für das Fortschrittsprojekt der Moderne so zentralen Begriffe wie Freiheit, offene Gesellschaft, Demokratie und Markt. Deren Herkunft aus dem christlichen Futurismus mit der ihnen eigenen Geschichtsauffassung und dem ihnen eigenen Menschenbild ist, so nützlich auch diese Kenntnis wäre, nicht nur bei den Führungskräften in Wirtschaft und Gesellschaft, sondern auch den Trendexperten ziemlich vollständig verlorengegangen.

Aber bleiben wir in der Gegenwart. Wenn es darum geht, für das, was Modernisierung genannt wird, ein Vokabular zu finden, in dem viele, ja die meisten der die Heraufkunft moderner Gesellschaften begleitenden Erscheinungen, Phänomene und

Muster ihren Platz finden, bietet sich das soziologische Instrumentarium an, das sich ja explizit mit gesellschaftlichen Wandlungsvorgängen befaßt. Man kann sogar sagen, daß, je wichtiger die Umweltturbulenzen werden, desto wichtiger jene Wissenschaften sind, die sich mit dieser Umwelt beschäftigen. Ganz in diesem Sinne moniert übrigens Peter F. Drucker, daß sich auch das derzeit in aller Munde drehende Wissensmanagement resolut nach außen orientieren müßte, statt wie bislang, so seine Ansicht, fast ausschließlich mit internen Vorgängen befaßt zu sein. In diesem Sinne konstituieren die Begriffe Pluralisierung, Enttraditionalisierung (Emanzipation) und Individualisierung einen begrifflichen Operationsraum, der es ermöglicht, die mit der Aufklärung einsetzende, sich zunächst auf das Abendland und Amerika beziehende, nun aber global ausgreifende Umgestaltung traditioneller Gesellschaften in ihren Lebens- und Weltauffassungen zu verstehen.

In äußerst verkürzter Form könnte man die *Pluralisierung* als jene Bewegung oder Dynamik verstehen, die aus einer singulären Wirklichkeit eine Pluralität, ein in den Worten von Clifford Geertz (1996) „allgegenwärtiges Flickwerk“ von Weltauffassungen macht, die homogene Wirklichkeit samt ihren Wertehimmeln zerstückelt und kleinhackt. Und in ebensolcher Verkürzung könnte man die *Individualisierung* als jenen Vorgang bezeichnen, in dem sich der Mensch zum Weltveränderer und Welteroberer oder, wie Sattelberger es nennt, zum „Ich-Unternehmer“ aufschwingt, der sich die gegebene Wirklichkeit nicht nur aneignet, sondern sie zu verändern sucht und dementsprechend egologisches Handlungszentrum mit der Fähigkeit und Notwendigkeit zum Entscheiden wird. Pluralisierung der Weltauffassungen und Individualisierung sind, folgt man diesem Verständnis, aufs engste miteinander verzahnt. Individualisierung ist Realisierungswille, denn Weltveränderung erfolgt auf dem Boden der Tatsache oder des „Ver-

dachts“, daß die gegebene Ordnung nur mehr als eine unter möglichen anderen erscheint. Und wenn eine Ordnung nur mehr als eine der möglichen Ordnungen erscheint, dann wandelt sich auch die gegebene Ordnung. Sie ist von diesem Punkt an aufgegeben und damit transformier- und veränderbar. Und Pluralisierung der Wirklichkeiten wiederum ist auch ein Resultat des Denkenkönnens in Möglichkeiten, an denen die Wirklichkeit gemessen und ausgerichtet und entsprechend schäbig erscheint.

Der dritte nun, im Zusammenhang mit Modernisierungsprozessen immer wieder genannte Begriff, der die Rede von der Pluralisierung und der Individualisierung in idealer Weise komplettiert, weil mit ihm der vormoderne Mensch aus festen lokalen, sozialen und zeitlichen Vorgaben, Gewißheiten und Selbstverständlichkeiten entlassen, „frei“ und eben Individuum wird, ist der Begriff der *Emanzipation*. Die, wie Simmel es ausgedrückt hat, „Sprengung“ der überkommenen, gültigen Lebensformen, die den vormodernen Menschen gebunden und gepreßt haben, ist eine Bedingung der Möglichkeit, überhaupt Möglichkeiten zu erfahren und zu sehen. Spirituell liegen die Anfänge der kulturellen, politischen und wirtschaftlichen Freisetzungsvorgänge mit lokalen und thematischen Phasenverschiebungen teilweise viel weiter zurück als in der soziologischen Theoriebildung angenommen und lassen sich entsprechende Vorgänge, etwa in der bildenden Kunst und der Literatur, schon um die Jahrtausendwende ansetzen.

Im Mittelalter lagen, dem großen Historiker Jacob Burckhardt zufolge, die „beiden Seiten des Bewußtseins – nach der Welt hin und nach dem Inneren des Menschen selbst – wie unter einem gemeinsamen Schleier träumend und halbwach ... In ganz Italien zuerst verweht dieser Schleier in die Lüfte; es erwacht eine *objektive* Betrachtung und Behandlung des Staates und

der sämtlichen Dinge dieser Welt überhaupt; daneben aber erhebt sich mit voller Macht das *Subjektive*, der Mensch wird geistiges *Individuum* und erkennt sich als solches“. Augustinus schreibt um das Jahr 800 die erste Autobiographie, und Signorelli läßt im 13. Jahrhundert die Toten in der Auferstehung von Orvieto aus festen Hinter- und Untergründen frei.

Im Rahmen dieses, die ursprünglich okzidentale Sonderentwicklung kennzeichnende, heute aber ubiquitären Vokabulars, in dem das Ich sich nach dem Abfall von Gott gleich einem irdischen Gestirn, das sich vor die Sonne schiebt, in den Vordergrund drängt und dem *Individuum* eine bedeutsame Rolle zugesprochen wird, könnte man die Individualisierung auch als ein aus den Prozessen der Emanzipation oder Enttraditionalisierung und der Steigerung der Optionen resultierendes Moment denken, als heilsgeschichtlich notwendig oder als Selbstbefreiung, als Befehl und Aufgabe oder aber als Verhängnis. Ob nun heilsgeschichtliche Überhöhung dieses Vorganges als Erlösung oder Selbsterlösung oder als kulturkritische Deutung dieses Prozesses als Verhängnis, Entbettung und Vereinzelung: Die Geschichte entläßt oder stößt den Menschen der Moderne in eine Moderne, die ihm aufgibt und aufzwingt, sich im kolossal gesteigerten Zuwachs von Erlebens-, Erfahrungs-, Handlungs- und Lebensmöglichkeiten zurechtzufinden. Der Mensch wird in einer neuartigen Weise nicht nur Unternehmer, sondern *Unternehmer seiner selbst*. Er wird zum Entscheidungszentrum und gerät gleichzeitig in einen Entscheidungsnotstand. Denn wenn gewählt und entschieden werden kann, wird die Zukunft ungewisser.

3. Die Ungewißheit der Zukunft

Wenn sich die Zukunft nicht mehr von selbst aus der Vergangenheit ergibt, wenn die Vergangenheit nicht mehr einfach in

die Zukunft hinein verlängert und festgetrampelt wird, wenn die Umschaltung von der Vergangenheit auf die Zukunft nicht mehr durch ein „so wie immer“ erfolgt, wenn die Zukunft mithin entscheidungsabhängig wird, wird sie auch ungewiß. Denn „Wählen“ oder „Entscheiden“ wird erst dann zu einer Notwendigkeit, wenn die überkommenen Gewißheiten entfallen und die Operationsräume von Möglichkeiten sich öffnen. Entschieden werden muß angesichts der Kontingenzerhöhung in immer weiteren Räumen; auf allen Ebenen und Bereichen findet sich das, was festgegeben und festvorgespurt war, in eine Situation der *Unbestimmtheit* versetzt, in der noch nicht ganz alles, aber fast alles, angesichts der neuesten technischen Entwicklungen, möglich ist, bis zu Änderungen in den Grundstrukturen des Lebens und der biologischen Verfassung.

Dem Entscheiden ist so ein Moment der Willkür, ein, wie Niklas Luhmann es nennt, „strukturelles Moment der Unbestimmtheit“, unvermeidlich. Man kann die Sachlage, wenn man mit dem Subjektbegriff arbeitet, sogar noch stärker zuspitzen: Je autonomer die Individuen entscheiden, desto ungewisser wird die Zukunft. Denn Autonomie impliziert ja zwingend eine sich von nichts beeindruckenlassende Entscheidung, die eben deshalb auch nur sehr beschränkt voraussehbar ist. Sobald die Geschichte vom Menschen gemacht wird und nicht mehr die Vergangenheit fortgeschrieben, der Wille eines Schöpfers oder Generals erfüllt wird, wird sie unvorhersehbar und, man könnte sagen, damit erst *Geschichte*. Bis zu einem gewissen Grad lassen sich zwar Massenphänomene wie Abstimmungen oder Wahlen oder Kaufentscheide in ihren Verteilungen noch voraussagen. Aber auch hier nimmt die Ungewißheit um so mehr zu, je schneller die Individuen geneigt sind, von gefaßten Entschlüssen abzugehen, und auch je volatiler das gesellschaftliche Umfeld sich darstellt und je geschwinder sich die gesellschaftlichen Umstände lockern.

Das Moment der Unbestimmtheit und die Unvoraussagbarkeit, was morgen sein wird, nehmen also, und das könnte man als Fortschrittsparadox bezeichnen, ausgerechnet dann zu, wenn mehr gemacht, entschieden, gewählt werden kann und wenn mehr machbar wird. Beobachtung ist immer auch Selbstbeobachtung. Bezüglich der Verlässlichkeit des individuellen Handelns wird man sich in einer merkwürdigen Art und Weise sogar selber unberechenbar. Man beschließt, das grüne Kleid anzuziehen, und wählt dann das rote. Man betritt ein Kaufhaus, um eine neue Teesorte zu erstehen, und verläßt es mit drei Paar Socken. Man sagt bei einer Wahlumfrage, daß man den Kandidaten X wähle, und entscheidet sich dann aufgrund eines Bildes für den Rivalen Y. Man will etwas sagen und sagt dann etwas anderes oder doch nichts. Man beschließt, abends fernzusehen, badet in den Optionen und schaut dann doch nichts. So geht es andauernd.

Besonders instruktiv und folgenreich für diese Sachlage sind die zwischenmenschlichen Beziehungen. Deren Umstellung von herkunftsbezogenen auf wählbare Bindungen hat allerdings dramatische Folgen für die Zukunft von Gemeinschaft und Gesellschaft. Nicht nur, daß damit jede wie immer gear-tete Wahl einer Freundschaft oder einer Partnerschaft nur unter Verzicht auf x-andere mögliche geschehen muß und sich gerade mit einer Entscheidung andere Entscheidungsmöglichkeiten verschließen.

Jede Entscheidung ist prinzipiell riskant. Wer wählt, wählt etwas und anderes nicht. Bei jeder Enttäuschung leuchten die anderen, die verschmähten Möglichkeiten als bessere am Horizont auf. Und noch in einer anderen Hinsicht hat das moderne „Wahlrecht“ eine bestürzende Kehrseite. Nicht nur wird man beim Scheitern einer Beziehung, was immer Psychologie und Soziologie unter der Perspektive der Faktizität dazu sa-

gen, gnadenlos selber schuldig gesprochen. Sondern vor allem darum, weil das Wählenkönnen mit einschließt, daß man unvermittelt, aus eigener Schuld oder auch nicht, zu jenen gehören könnte, die *niemand* wählt, *niemand* will. Das ist die vielleicht dunkelste Seite der multioptionären, enttraditionalisierten und individualisierten Wahlgesellschaft.

4. Management der Ungewißheit

Wenn für die Zukunft nichts so gewiß ist wie deren Ungewißheit, muß sich nicht nur der einzelne, sondern das Management für diese Ungewißheit rüsten. Das *Management der Ungewißheit* hat mit dem Ungewissen zu rechnen. Es darf sich nicht auf eine Prognose, ein Szenarium, eine Marktlage, eine gesellschaftliche Zukunft oder ein Feindbild einlassen. Das letztere haben viele der großen und prächtigen Unternehmen, die jetzt ihr Waterloo erleiden, getan. Keine Phantasie, was passieren könnte! Keine Vision! Keine Selbstpositionierung! Kein Revisionspotential! Keine Vernetzung!

Die Grundregel ist simpel: Statt sich zu fragen, ob es morgen regnet oder nicht regnet, muß man sich überlegen, was zu tun wäre, wenn es regnet. In diesem Sinne ließen sich folgende Kernelemente einer zukunfts-gemäßen und die Ungewißheit absorbierenden Strategie nennen:

- Oszillation: Optionen sehen. Öffnung der Operationsräume. Phantasie für mögliche Zukünfte entwickeln. Tugend der Orientierungslosigkeit. Breitbandigkeit.
- Positionierung: Optionen selektieren. Mittels Vision (was man will) und Identifizierung der Kernkompetenzen oder Geschäftsfelder oder strategischen Erfolgspotentiale (was man kann).

- Portfolio: Optionen realisieren. In Anlagephilosophien denken. Keine „Entweder-oder“- , sondern „Sowohl-als-auch“- oder „und“-Strategien. Akkumulation von Geschäftsfeldern, die gegen die Riskanz von Entscheidungen absichern.
- Updating: Optionen revidieren, Sensorsysteme generieren, flexible und intelligente Organisationen entwickeln. Reaktions- und Revisionspotential steigern.
- Vernetzung: Optionen koppeln. Im Zuge der Restrukturierungen Notwendigkeit von Netzwerken, Allianzen und Kopplungen akzeptieren. Teilen, auch Führung und Verantwortung.
- Virtualisierung: Optionen virtualisieren. Räume für neue Optionen öffnen und Reflexivität erhöhen. Virtuelle Potentiale pflegen und nutzen; Problemlagen gemeinsam definieren und bewältigen.

Ohne Zweifel sind viele der Punkte managementrelevant und auch breit diskutiert. Gerade zur *Virtualisierung* und *Vernetzung* existiert eine derart reichhaltige Literatur, daß man ohne Suchmaschinen nicht mehr auskommt. Was das *Updating* betrifft, wäre eigentlich das ebenfalls schon ganze Bibliotheken füllende Wissensmanagement gefordert, das sich leider Gottes allerdings noch viel zu stark mit den internen Seiten der Identifizierung und Objektivierung von Wissensbeständen befaßt, mit der Systematik und Pflege betriebsinterner Daten und Informationen. Ein erfolgreiches Unternehmen wird Informationen und Wissen über die Umwelt des Unternehmens, also *externes* Wissen, sammeln und auswerten müssen. Insofern sind übrigens die hermeneutisches Orientierungswissen vermittelnden Wissenschaften schon immer hochabstraktes Wissensmanagement gewesen. Je volatil und schnellebiger die Märkte

in einer sich globalisierenden Wirtschaft werden, desto notwendiger werden Markt- und Gesellschaftsbeobachtung und entsprechende Revisionen.

Von einer beeindruckenden Fülle sind auch die Arbeiten über die Steigerung des Unternehmenswertes durch ein *Portfolio* von Geschäftsfeldern. Beeinflußt durch die Versuche der Finanzwissenschaft und -praxis, der hohen Volatilität der Geld- und Aktienmärkte in Anlagestrategien gerecht zu werden und Versicherungen gegen systematische und unsystematische Risiken zu entwickeln, hat die Diversifikationsstrategie auch Appetit auf Fusionen gemacht. Schließlich und endlich sind auch die Arbeiten über unternehmerische *Visionen* und *Positionierungen* Legion. Aber erst in einen Zusammenhang mit der gesellschaftlichen Entwicklung gestellt und systematisch miteinander verbunden, sind sie hilfreich. Wobei, wie gerade die Analyse des Flugzeugunglückes von Halifax ergeben hat, nicht das lineare Abarbeiten einer Checkliste erwünscht ist, sondern das gleichzeitig im Blick Behalten aller Punkte. Und dafür ist die *Oszillationsfähigkeit* im Sinne eines kognitiven Potentials die allererste Voraussetzung für das *Change Management*.

5. Folgerungen für das Personal und die Personalarbeit

Der fundamentale Wandel von einer vormodernen Sicherheitsgesellschaft zu einer freiheitlichen, offenen, modernen Risikogesellschaft hat natürlich auch Folgen für das Personal und die Personalarbeit. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer haben grundsätzlich *Abschied* zu nehmen von der überkommenen Vorstellung, man lerne einen Beruf fürs Leben und nehme nach abgeschlossener Berufslehre eine Vollzeitstelle auf Lebenszeit in einem Unternehmen wahr. Empirische Untersuchungen zeigen, daß von den dreißigjährigen Erwerbstä-

tigen schon fast 50 Prozent nicht mehr im erlernten Beruf arbeiten. Stellenwechsel gehören heute schon zum beruflichen Alltag, ob freiwillig oder unfreiwillig. Darüber hinaus müssen auch arbeitsorganisatorische Gewißheiten verabschiedet werden. Feste Arbeitsplätze und feste Arbeitszeiten werden zugunsten von flexiblen Beschäftigungsverhältnissen abnehmen. *Outwork* und *Telearbeit* werden zunehmen, es wird zu neuartigen und auch konfliktuösen Schnittstellen von Privatheit und Erwerb kommen. Schließlich und endlich werden auch die institutionellen Gewißheiten weiter dereguliert werden, sowohl die gesetzlichen und arbeitsrechtlichen Vorschriften als auch die vertraglichen Sicherheiten und staatlichen Garantien.

Wünschbar, eine Art Utopie des Arbeitsunternehmers der Zukunft, wäre ein *Portfolioworker*, der in ähnlicher Weise, wie heute die freien Berufe, simultan oder sukzessiv unterschiedliche Geschäftsfelder pflegen oder aneinanderreihen könnte, um auf die volatile Arbeitsmarktsituation differenziert reagieren zu können. Die oben angeführte monogame Codierung der Arbeit ist einem Beantworten von Nachfrageschwankungen nach Fertigkeiten und Kompetenzen äußerst hinderlich. Die Frage ist, was im Erwerbsbereich vorgekehrt werden und was die Personalarbeit dazu beitragen könnte, die in modernen Gesellschaften selbst erzeugte Unsicherheit in eine operativ handhabbare Form zu bringen. Die, wie sie immer wieder apostrophiert wird, *Employability* der Arbeitnehmer läßt sich durch eine Personalarbeit erhöhen, die mittels arbeitsorganisatorischer Maßnahmen und Weiterbildung die Flexibilität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhöht. Zum Beispiel durch Job-Rotation nicht innerhalb, sondern *zwischen* Unternehmen! In Firmenpools, die zu diesem Zweck eingerichtet werden! Im gleichen Zug würde der *Jobholder Value* durch die Akkumulation unterschiedlicher Tätigkeiten in unterschiedlichen Unternehmen gesteigert und würden die vernetzten Firmen, zwi-

schen denen die Portfolioworker zirkulieren könnten, zwar keine Arbeitsplatzsicherheit, aber Beschäftigungssicherheit herstellen.

Organisations- und Personalentwicklung sind natürlich zwei Seiten einer Medaille. Die Organisation wie auch die Unternehmung insgesamt haben Flexibilität zu ermöglichen und die einzelnen als Taktgeber der Modernisierung zu stärken. Organisationsentwicklung in diesem Sinne heißt nicht nur den Kontakt zwischen Organisationen „im Haus“, sondern *zwischen* Unternehmen befördern. In externen Trainings läßt sich das Aufeinandertreffen unterschiedlicher unternehmerischer Identitäten und Visionen und unterschiedlicher Organisationsstrukturen systematisch üben. Zweifellos haben sich auch die Bildung, die Berufsausbildung und die Berufslehre entsprechend anzupassen. Die Ausbildung für Tätigkeits- oder Berufsfelder hätte die Ausrichtung auf Einzelberufe zu ersetzen. Das Denken in Anlagephilosophien müßte frühzeitig gelernt und geübt werden, so die Anschlußmöglichkeiten und Vernetzungen der gelernten Kompetenzen an neue Tätigkeitsfelder. Statt eines Berufs ist eine Erwerbsbiographie und eine entsprechende Anlagephilosophie der eigenen Kompetenzen zu antizipieren. Die Kopplung unterschiedlicher Geschäftsfelder und deren simultane oder sukzessive Bewirtschaftung könnte in Analogie zu finanzwirtschaftlichen Portfoliostrategien geübt werden. Statt Börsenspiele Biographieübungen!

Schließlich und endlich ist natürlich auch die Persönlichkeit der Erwerbstätigen selber gefordert. In einer neuartigen Form haben sie sich als *Selbst-* oder *Ich-Unternehmer* (Sattelberger) zu begreifen. Mehr denn je haben sie ihr Leben in die eigene Hand zu nehmen. Nie waren die Gestaltungsräume so groß. Gewiß ist nicht nur die Arbeit neu zu erfinden. Auch zivile Gerüste sind erforderlich. Je größer die Autonomie und je un-

gezwungener das Handeln und Verhalten des modernen Menschen ist, desto weniger läßt er sich auf Zumutungen, Loyalitäten und Verpflichtungen ein. Und desto mehr gerät er selber in Gefahr, eines schönen Tages nicht gewählt, nicht gewollt zu werden. *Kontingenzmanagement* heißt deshalb auch, daß eine weitere Eigenschaft erlernt und geübt werden muß: die Kreation und Akkumulation sozialer Beziehungen. Nicht nur ein neuer *New Deal* zwischen Wirtschaft und Politik, nicht nur eine *Intercompany Identity*, sondern beständige Vernetzungen im Privatleben schaffen erst das Fundament für die notwendige Flexibilisierung im Erwerbsleben.

Literatur

Jacob Burckhardt, 1919: Die Kultur der Renaissance in Italien. Leipzig

Peter F. Drucker, 1998: Wissen – die Trumpfkarte der entwickelten Länder; in: Harvard Business manager 4/1998

Arie de Geus, 1996: Unternehmen haben mehrere Zukünfte: Vom Leben und Sterben von Organisationen; in: Thomas Sattelberger (Hrsg.): Human Resource Management im Umbruch. Positionierung, Potentiale, Perspektiven. Wiesbaden, Seite 263 bis 288

Peter Gross, 1994: Die Multioptionsgesellschaft. Frankfurt am Main

Peter Gross, 1997: Abschied von der monogamen Arbeit; in: Berliner Debatte INITIAL 5 (1997), Seite 3 bis 10

Peter Gross, 1998: Allein zu Haus; in: Neue Zürcher Zeitung, 19. Dezember 1998, Seite 41

Peter Gross, 1999: Ich-Jagd. Im Unabhängigkeitsjahrhundert. Frankfurt am Main

Karl Löwith, 1990: Weltgeschichte und Heilsgeschehen. Stuttgart

Niklas Luhmann, 1992: Beobachtungen der Moderne. Opladen

James G. March (Hrsg.), 1990: Entscheidung und Organisation. Wiesbaden

Thomas Sattelberger (Hrsg.), 1996: Human Resource Management im Umbruch. Positionierung, Potentiale, Perspektiven. Wiesbaden

THOMAS SATTELBERGER/
REINHOLD WEISS (HRSG.)

HUMANKAPITAL SCHAFFT SHAREHOLDER VALUE

**Personalpolitik in
wissensbasierten Unternehmen**

Der vielgescholtene Begriff „Shareholder Value“ bedeutet eigentlich marktwertorientierte Unternehmensführung und ist als solches strategisches Ziel einer klugen Unternehmenspolitik. Erfolgreich kann diese Politik nur sein, wenn sie den Mitarbeitern Verantwortung zubilligt, sie qualifiziert und vorhandene Potentiale aktiviert.

Mit Fragen, wie in Zeiten des Umbruchs vieler Strukturen vorhandenes Wissen genutzt und neue Formen des Lernens und Arbeitens in Unternehmen eingesetzt werden, befassen sich die Autoren dieses Bandes. Da hier Wissenschaftler und Praktiker aus Unternehmen Position beziehen, ergibt sich ein facettenreiches Bild.

KÖLNER
TEXTE & THESEN

54

THOMAS SATTELBERGER / REINHOLD WEISS (HRSG.)

**HUMANKAPITAL SCHAFFT SHAREHOLDER VALUE –
PERSONALPOLITIK IN WISSENSBASIERTEN UNTERNEHMEN**


Deutscher Instituts-Verlag

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

**Humankapital schafft Shareholder Value – Personalpolitik in
wissensbasierten Unternehmen** / Thomas Sattelberger/Reinhold
Weiß (Hrsg.). – Köln : Dt. Inst.-Verl., 1999
(Kölner Texte & Thesen ; 54)
ISBN 3-602-14493-3

Herausgegeben vom Institut der deutschen Wirtschaft Köln

©1999 Deutscher Instituts-Verlag GmbH
Postfach 51 06 70, 50942 Köln
Telefon (02 21) 4 98 14 52

Lektorat: Frauke Lill-Roemer
Druck: Hundt Druck GmbH, Köln

INHALT

Vorwort 7

Arend Oetker
Selbstverantwortung
– das neue/alte Paradigma der Arbeitsgesellschaft 9

MANAGEMENT DES WANDELS

Peter Gross
Kontingenzmanagement 19

Günter Müller-Stewens / Christoph Lechner
Zur Entwicklung komplex strukturierter Allianzen 33

MANAGEMENT DES WISSENS

Manfred Becker
Aufbau, Nutzung und Schutz
von intellektuellem Kapital 73

Thomas Sattelberger
Qualifizierungspolitik als Beitrag zum Schutz
des Wissenskaptals: für Unternehmen und
„Neue Unternehmer“ 125

MANAGEMENT DES LERNENS UND ARBEITENS

Günter Kutscha
Vom Beruf zur Patchworkbiographie -
brauchen wir eine andere Personalentwicklung? 175

<i>Bernd Söhngen</i>	
Selbstgesteuerte Lernprozesse und flexible Lernorte	187
<i>Werner Müller</i>	
Neue Arbeits- und Lernstrukturen	203
<i>Werner Zorn</i>	
Telearbeit – eine neue Arbeitskultur!	213
<i>Michael Kraupa</i>	
TWIST – Telearbeit bei BMW	225
Die Autoren und Herausgeber	231