

Vorwort

Es gibt Worte und Sätze, die aufgrund ständiger Wiederholung ärgerlich machen. Man ist übersättigt, schottet sich ab, mag das weder hören noch lesen. Dazu gehört die Floskel, dass nichts so stabil sei wie der Wandel. Hunderte von Malen wurde man – insbesondere mit Blick auf die Unternehmen – damit konfrontiert. Die Botschaft ist angekommen, und sie ist keineswegs so banal, wie sie manchem erscheinen mag. Es ist ja keineswegs eine Selbstverständlichkeit, dass heute vieles grundsätzlich anders ist, als es gestern war, und dass sich morgen so vieles anders darstellen wird, als wir es heute vorfinden. Denken wir in der Menschheitsgeschichte zurück oder führen wir uns vor Augen, wie Menschen in einer von der westlichen Zivilisation kaum berührten Welt leben: Die Männer gehen auf Jagd oder hüten die Herde, Frauen betreiben Ackerbau, sammeln Früchte, Pilze und nahrhafte Pflanzen und achten fürsorglich auf das Wohlergehen des Nachwuchses. So war es seit Generationen, und entsprechend leben heute die Enkel, wie sie es von Mutter und Vater, Großmutter und Großvater gelernt und wie es diese von den Vorfahren übernommen haben. Auch der Mensch ist in einem ständigen Wechselspiel von Mutation und Selektion innerhalb der Evolution geworden und trägt eine Vielzahl von Verhaltenstendenzen und Dispositionen als Erbgut in sich. Dazu zählt die Sehnsucht nach Stabilität als Wunsch, in einer vorhersehbaren und vertrauten Welt zu leben. Aber die Natur hat uns auch mit der Fähigkeit ausgestattet, aufgrund der Möglichkeiten des Lernens und Denkens die Welt aktiv umzugestalten, wovon in zunehmenden Maße Gebrauch gemacht wurde: Von Menschen gemachter Wandel der Welt ist in ständiger Beschleunigung begriffen. Trotz des Wunsches, im Vertrauten zu leben, müssen wir uns an das, was wir angerichtet haben, anpassen. In diesem Prozess sind die Menschen Täter und Opfer zugleich, wobei freilich kaum bestritten werden kann, dass diese Rollen nicht sonderlich gerecht verteilt sind.

Besonders dramatisch zeigt sich die Veränderungsdynamik in der Wirtschaft und hier speziell in den Unternehmen. Diese aber müssen planen, sie müssen ein Bild von der Zukunft haben, um – günstigenfalls – darauf Einfluss zu nehmen oder aber doch – im ungünstigen Fall – sich darauf einzustellen. Angesichts der komplexen Bedingtheit der Veränderungen reichen Trendfortschreibungen nicht aus, falls man den Blick in die Zukunft wagen will. Komplexe Verfahren der Strategieentwicklung, der Szenariotechnik, des Umgangs mit Expertise sind erforderlich, um begründete Annahmen über das, was kommen wird, zu machen. Dennoch bleibt Unsicherheit – und im Nachhinein wird man nicht selten den Kopf schütteln und irritiert auf das zurückblicken, was man gestern glaubte, für heute prognostizieren zu können.

Unternehmen müssen sich also für eine unsichere Zukunft rüsten, wahrscheinliche Anforderungen ins Kalkül ziehen, auf Alternativen vorbereitet sein. Dies gilt auf vielen

Feldern, aber – und das ist hier das Thema – auch für die Personalarbeit, für die Mitarbeiter. Auf diesem Feld reicht es nicht aus, Mitarbeiter zielorientiert für die aktuellen Anforderungen zu qualifizieren, sondern die Aufgabe besteht darin, sie für das fit zu machen, was morgen gefordert sein wird. Da nun aber bei allem Bemühen der Unternehmen, Sicherheit zu schaffen, die Zukunft stets unsicher ist, erscheint es kaum möglich, jeden Einzelnen „punktgenau“ auf das vorzubereiten, was künftig getan werden muss. Dies gilt umso mehr, als ja niemand das, was heute noch nicht gegeben ist, in der Lernziel- und der Lernprozessgestaltung vorwegnehmen kann. Entsprechend gewinnt nun auch ein altes Wort, das allerdings begrifflich neu geerdet wurde, zunehmend an Bedeutung. Es geht um Kompetenzen, die ja wesentlich darin bestehen, dass es sich um Selbstorganisationsdispositionen handelt, also um Möglichkeiten der Person, mit einer komplexen und bisher noch nicht bekannten Situation angemessen umgehen zu können. Derartige Kompetenzen kann man z. T. im Rahmen systematischer Fort- bzw. Weiterbildungsmaßnahmen erwerben, vor allem aber gelingt dies durch informelles Lernen, das speziell im Prozess der Arbeit und im sozialen Umfeld – z. B. in der Freizeit, im Umgang mit möglichst unterschiedlichen Menschen – erfolgt. Derartige kompetenzförderliche Rahmenbedingungen gilt es im Unternehmen bereitzustellen. Dies ist mindestens so wichtig wie der Aufbau elektronischer Lernformen oder die Konzipierung transferorientierter Fort- bzw. Weiterbildungsmaßnahmen. Die Entwicklung kompetenter Mitarbeiter muss also ein wesentlicher Bestandteil der Strategie eines jeden Unternehmens sein. Dies ist ein weiterer Schwerpunkt in diesem Buch.

Zentrale Themen, um die es hier geht, deren Vernetzung von den unterschiedlichsten Autoren gesucht wird, sind Strategie, Kompetenz sowie elektronisch gestützte Prozesse. Dargestellt wird dies alles von Experten, die z. T. aus der Wissenschaft kommen, aber eng mit der Praxis kooperieren oder von wissenschaftlich reflektierenden erfahrenen Praktikern. Bei diesen Autoren wollen wir uns für ihre Kooperationsbereitschaft bedanken. Sie ermöglichen dem Leser auch den Blick auf das, was auf den Gedankenfeldern derzeit in großen deutschen Unternehmen geschieht, etwa bei Siemens, der Deutschen Bahn, der Deutschen Post oder bei BMW. Danken möchten wir als Herausgeber aber auch dem Gabler Verlag, der sich spontan bereit erklärt, das Manuskript zu betreuen. Um das Manuskript selbst hat sich dann engagiert und kreativ Frau Dipl.-Psych. Rosmarie Gasteiger bemüht, etwas verschachtelte Formulierungen leserfreundlich gestaltet, auf Einheitlichkeit der Darstellungen geachtet und so den Gesamttext druckfertig gemacht. Ihr danken wir für außergewöhnliches Engagement.

Wir hoffen selbstverständlich auf den Erfolg dieses Buches. Wir tun dies nicht nur deshalb, weil es „unser Kind“ ist, sondern weil es Teil eines Wissensmanagements sein kann, eines Teilens von Wissen mit jenen, die für die Strategie ihrer Organisationen und damit auch für die Personalentwicklung von Mitarbeitern verantwortlich sind.

München, im April 2004

Lutz von Rosenstiel, Dirk Pieler, Peter Glas