

INHALTSVERZEICHNIS:**KAPITEL I**

HINFÜHRUNG ZUM THEMA, ERLÄUTERUNGEN ZUR ARBEITSRELEVANTEN THEORIE, BEGRIFFLICHKEIT, METHODISCHES VORGEHEN UND AUFBAU DER ARBEIT 15

- 1. Hinführung zum Thema 15
- 2. Erläuterungen zur systemtheoretischen Fundierung und zu ausgewählten Begriffen 17
- 3. Methodische Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit 18

KAPITEL II

BAUSTEINE ZUR ENTWICKLUNG EINES SYSTEMTHEORETISCH FUNDIERTEN GRUNDVERSTÄNDNISSES, IM HINBLICK AUF DIE EVALUIERUNG DER PERSONALFÖRDERUNG 20

- 1. Der Sinn, der der Subjektumwelt und dem Organisationssystem zugrunde liegt und seine Sinndimensionen. Eine Darstellung unter Bezugnahme auf die allgemeine Systemtheorie 20
 - 1.1. Konstitutive und abgrenzende Eigenschaften des Systemsinns 21
 - 1.2. Die Sinndimensionen 26
 - 1.2.1. Die Sachdimension 26
 - 1.2.2. Die Zeitdimension 27
 - 1.2.3. Die Sozialdimension 31
- 2. Struktur und innere Verarbeitungsweise der erwerbswirtschaftlichen Organisation 33
 - 2.1. Teilsysteme des Organisationssystems 34
 - 2.2. Die Subjektumwelt des Organisationssystems 37
 - 2.3. Die Verbindung zwischen Subjektumwelt und Organisationssystem 38
 - 2.4. Zur Selbstorganisation von Organisationssystemen 39
 - 2.4.1. Selbstreferenz als Charakteristikum sich selbstorganisierender Organisationssysteme 40

2.4.2. Redundanz als Charakteristikum sich selbstorganisierender Organisationssysteme	41
2.4.3. Komplexität als Charakteristikum sich selbstorganisierender Organisationssysteme	41
2.5. Merkmale eigenständiger Organisationssysteme	42
3. Die Verknüpfung von Subjektumwelt und Organisationssystem im Element der Kommunikation	43
3.1. Die Kommunikationskomponenten Information, Mitteilung und Verstehen	44
3.2. Das Verhältnis von Handlung und Kommunikation	45
3.3. Das Verhältnis von Handlung und Entscheidung	46
3.4. Die Zurechenbarkeit von Handlungen auf Subjekte	46
4. Die Steuerung des Organisationssystems durch die Spezialsprachen und Medien der Teilsysteme	47
4.1. Die Steuerung der Teilsysteme über symbolisch generalisierte Medien	48
4.2. Die umfassende und einheitliche Zirkulation der mit den Teilsystemen verbundenen Medien und Spezialsprachen	49
5. Systemische und normative Aspekte des zugrunde gelegten Menschenbildes	50
5.1. Systemische Aspekte des zugrunde gelegten Menschenbildes	50
5.2. Normative Aspekte des zugrunde gelegten Menschenbildes	52
6. Die Entwicklung eines Wirtschaftsbegriffs aus systemischer Perspektive	53
6.1. Die Erfassung qualitativer und quantitativer Kosten mit Hilfe des Opportunitätskostenprinzips	55
6.2. Der Sinn, der den Subjekten und Organisationssystemen als Basis der jeweiligen Kosten-/Nutzenkalküle zugrunde liegt	57
6.3. Opportunitätskosten als Möglichkeit, die polyvalenten Kosten-/Nutzenkalküle von Subjektumwelt und Organisationssystem miteinander zu verknüpfen	57
6.4. Zusammenfassung des Wirtschaftsbegriffs, der der Arbeit zugrunde liegt	60

7. Der Wandel zwischen Innen- und Außenwelt sowie das mit ihm im Zusammenhang stehende Lernen von Subjektumwelt und Organisationssystem	61
7.1. Das Komplexitätsgefälle zwischen System und Umwelt als Ursache für den Wandel	61
7.2. Der Wandel zwischen Innen- und Außenwelt und die Personalförderung als personalökonomische Gestaltungsmöglichkeit	63
7.2.1. Der die Subjektumwelt betreffende Wandel	63
7.2.2. Der die Subjektumwelt betreffende Wandel in der Lebensführung	64
7.2.3. Der das technologische Teilsystem betreffende Wandel	65
7.2.4. Der das finanzökonomische Teilsystem betreffende zunehmende monetäre Kostendruck	66
7.2.4.1. Monetärer Kostendruck und Globalisierung	66
7.2.4.2. Monetärer Kostendruck und neue Organisationsformen	66
7.2.5. Die Evaluationsrelevanz des Wandels	68
7.3. Das Lernen von Subjektumwelt und Organisationssystem	68
7.3.1. Systemisches Lernen	68
7.3.2. Der Zusammenhang zwischen dem Lernen einzelner Subjekte und dem Lernen des Organisationssystems	69
7.4. Evaluierungskonsequenzen aus den vorangegangenen Überlegungen	75
8. Die Personalförderung unter einer systemtheoretischen personalökonomischen Perspektive	76
8.1. Von einem traditionellen Verständnis von 'Personalentwicklung' zu einer Personalförderung aus systemischer Perspektive	76
8.2. Die einseitige finanzökonomische Betrachtung der Personalförderung und die mit ihr verbundenen Gefahren	78
8.3. Das Teilsystem Lernen und sein institutionalisierter Teil, die Personalförderung	83
8.3.1. Die qualifikationsbezogene Personalförderung	84
8.3.2. Die positionsbezogene Personalförderung	84
8.3.3. Informatorische Grundlagen der Personalförderung	85
9. Zusammenfassung des personalökonomischen Grundverständnisses aus systemtheoretischer Perspektive, im Hinblick auf die Evaluierung der Personalförderung	86

KAPITEL III**EVALUATIONSRELEVANTE PERSONALÖKONOMISCHE ASPEKTE DER PERSONALFÖRDERUNGSEBENEN**

89

1. Evaluationsrelevante personalökonomische Aspekte der Personalförderung auf der Kontextebene	91
1.1. Evaluationsrelevante personalökonomische Aspekte zu Wahrnehmungsstrukturen des Organisationssystems	91
1.2. Evaluationsrelevante personalökonomische Aspekte in bezug auf die Subjektwelt des Organisationssystems	94
1.2.1. Die Interdependenzen von Qualifizierungsbereitschaft, Problemwahrnehmung und Sinnverweisungen	94
1.2.2. Die von der Subjektwelt verfolgten Ziele in bezug auf die Personalförderung	97
1.3. Evaluationsrelevante personalökonomische Aspekte im Zusammenhang mit der Personalförderung und dem finanzökonomischen Teilsystem	100
1.3.1. Dezentrale Budgetierung der Personalförderung	100
1.3.2. Zentrale Budgetierung der Personalförderung	101
1.4. Evaluationsrelevante personalökonomische Aspekte im Zusammenhang mit der Personalförderung und dem Teilsystem Macht	104
1.4.1. Die Koordinationsformen der Personalförderung	104
1.4.1.1. Dezentrale linienintegrierte Koordination der Personalförderung	105
1.4.1.2. Zentrale Koordination der Personalförderung	106
1.4.2. Elemente des Machtsystems mit belohnender bzw. bestrafender Wirkung bezüglich der Personalförderung	108
1.4.3. Selektionskriterien bezüglich der Personalförderung	109
1.5. Evaluationsrelevante personalökonomische Aspekte im Zusammenhang mit der Personalförderung und dem Teilsystem Recht	111
1.5.1. Rechtliche Systemelemente, die die Personalförderung direkt betreffen	111
1.5.2. Rechtliche Systemelemente, die die Personalförderung indirekt betreffen	114
1.6. Evaluationsrelevante personalökonomische Aspekte im Zusammenhang mit der Personalförderung und dem technologischen Teilsystem	116
1.6.1. Technologisches Teilsystem und Subjektwelt	116
1.6.2. Produktionsweise und Personalförderung	118
1.6.3. Leistungsprogramm und Personalförderung	119
1.7. Evaluationsrelevante personalökonomische Aspekte des Teilsystems Lernen am Beispiel des Qualifizierungsprogramms	120
1.8. Evaluationsrelevante personalökonomische Aspekte im Zusammenhang mit der Personalförderung und dem Teilsystem Werte	122

2. Evaluationsrelevante personalökonomische Aspekte der Informations- ebene	123
2.1. Über Wahrnehmungsstrukturen in die Personalförderung eingehende Informationen	124
2.1.1. Qualifizierungsbedarfsanalyse	124
2.1.2. Personalbeurteilung	125
2.2. Informationen, die über Pläne in die Personalförderung eingehen	126
2.2.1. Teilpläne der Organisation	126
2.2.2. Positions- und potentialorientierte Personalförderungsplanung	127
2.2.2.1. Laufbahnplanung	127
2.2.2.2. Nachfolgeplanung	127
2.2.2.3. Potentialorientierte Personalförderungspläne	128
2.2.2.4. Ausbildungsrahmenplan	128
2.3. Weitere Informationen, die in die Personalförderung eingehen	129
2.3.1. Kennzahlen	129
2.3.2. Stellenbeschreibungen	130
2.3.3. Personalakten	131
2.4. Marktinformationen, die in die Personalförderung eingehen	131
2.4.1. Arbeitsmarktinformationen	132
2.4.2. Qualifizierungsmarktinformationen	133
2.5. Zusammenfassung evaluationsrelevanter personalökonomischer Aspekte der Informationsebene	134
 3. Evaluationsrelevante personalökonomische Aspekte der Gestaltungs- und Prozeßebene	 135
3.1. Gestaltungsdimensionen von Personalförderungsmaßnahmen	135
3.1.1. Sachdimensionale Gestaltungsaspekte bezüglich Personal- förderungsmaßnahmen	136
3.1.2. Zeitdimensionale Gestaltungsaspekte bezüglich Personal- förderungsmaßnahmen	139
3.1.3. Sozialdimensionale Gestaltungsaspekte bezüglich Personal- förderungsmaßnahmen	140
3.2. Teilnehmer und Multiplikatoren als Umwelt des Interaktionssystems Personalförderungsmaßnahme	141
3.2.1. Die die Personalförderungsmaßnahme mitgestaltenden Teilnehmer	141
3.2.2. Die die Personalförderungsmaßnahme mitgestaltenden Multiplika- toren	143
3.3. Evaluationsmaßnahmen während des Personalförderungsprozesses	144
3.4. Zusammenfassung evaluationsrelevanter personalökonomischer Aspekte der Gestaltungs- und Prozeßebene	146

4. Evaluationsrelevante personalökonomische Aspekte der Kontrollebene	149
4.1. Informationserhebung durch Befragung der an der Maßnahme beteiligten Teilnehmer	150
4.2. Informationserhebung durch Befragung der an der Maßnahme beteiligten Multiplikatoren	150
4.3. Informationsgewinnung durch die Beobachtung des Qualifizierungsprozesses	151
4.4. Informationsgewinnung durch direkte Tests	151
4.5. Informationsgewinnung durch Auswertung des schriftlichen Datenermaterials	152
5. Evaluationsrelevante personalökonomische Aspekte der Wirkungsebene	153
5.1. Wirkungsbereich von Maßnahmen der Personalförderung	154
5.1.1. Innenwelt	155
5.1.2. Außenwelt	156
5.2. Mögliche, allgemeine Wirkungen während des Lerntransfers	156
5.3. Lerntransferunterstützende Maßnahmen	161
6. Die Verknüpfung der einzelnen evaluationsrelevanten Ebenen	162
 KAPITEL IV	
<i>DIE ERARBEITUNG BEDEUTENDER ASPEKTE EINER INTERPRETATIV-VERSTEHENDEN EVALUATION DER PERSONALFÖRDERUNG</i>	166
1. Wissenschaftstheoretische Hintergrundannahmen und evaluationspraktische Konsequenzen	166
1.1. Axiomatische Differenzen der nomologisch-erklärenden und der interpretativ-verstehenden Grundposition	167
1.2. Evaluationspraktische Konsequenzen der beiden Positionen	172
2. Begriff, Zielsetzung, Funktionen und Steuerungskriterien einer interpretativ-verstehenden Evaluation aus personalökonomischer Perspektive	174
2.1. Zur grundsätzlichen Anlage der interpretativ-verstehenden Evaluation	174

2.2. Die personalökonomische Zielsetzung einer interpretativ-verstehenden Evaluation von Personalförderungsmaßnahmen	176
2.3. Personalökonomische Funktionen einer interpretativ-verstehenden Evaluation der Personalförderung	177
2.3.1. Die Wahrnehmungsfunktion	177
2.3.2. Die Legitimationsfunktion	178
2.3.3. Die Verbesserungsfunktion	179
2.3.4. Die Entscheidungsunterstützungsfunktion	179
2.3.5. Die Prognosefunktion	179
2.4. Steuerungskriterien einer interpretativ-verstehenden Evaluation	180
3. Prinzipien einer interpretativ-verstehenden Evaluation der Personalförderung	183
3.1. Das Prinzip der Gegenstandsangemessenheit der Evaluationsmethode	183
3.1.1. Die Wechselseitigkeit von Evaluationsmethode und Informationsfortschritt	184
3.1.2. Eignung und Abfolge qualitativer und quantitativer Evaluationsmethodik	184
3.2. Das Prinzip der theoretischen Offenheit	186
3.3. Das Prinzip des Perspektivenpluralismus	187
3.4. Das Prinzip des kommunikativen Zugangs	189
3.4.1. Die Feldpräsenz des Evaluators	190
3.4.2. Die Aufrechterhaltung einer tragfähigen Kommunikationsbeziehung zwischen Evaluator und den von der Evaluation betroffenen Subjekten	191
4. Zur Erschließung der an der Evaluation zu beteiligenden Subjekte und Systeme im Rahmen einer interpretativ-verstehenden Evaluation	192
4.1. Die Zielgerichtetheit der Personalförderung als Ansatzpunkt der Erschließung zu beteiligender Subjekte und Systeme	193
4.2. Der Verstehensprozeß als Möglichkeit der Erschließung zu beteiligender Subjekte und Systeme	194
4.3. Der Aufbau eines Kontaktsystems	195
5. Die personalökonomische Bewertung von Maßnahmen der Personalförderung im Rahmen einer interpretativ-verstehenden Evaluation	196
5.1. Die Bewertung des personalökonomischen Nutzens der Personalförderung durch die sie gestaltende Subjektumwelt	197

5.2. Die Gefahr einer Bewertungsdominanz durch das finanzökonomische Teilsystem der Organisation	199
5.3. Die Kosten einer interpretativ-verstehenden Evaluation	202
6. Datenquellen, Datenbeschaffung und der Umgang mit den Daten im Rahmen einer interpretativ-verstehenden Evaluation	202
6.1. Datenquellen und Datenbeschaffung	202
6.2. Der Umgang mit den im Rahmen einer interpretativ-verstehenden Evaluation erhobenen Daten	206
6.2.1. Vertraulichkeit und Schutz von Daten	206
6.2.2. Die Quantifizierung qualitativer Daten im Rahmen einer interpretativ-verstehenden Evaluation	207
6.2.3. Effiziente Datenerhebung im Rahmen einer interpretativ-verstehenden Evaluation	208
7. Designerstellung, ausgewählte Erhebungsmethoden und Gütekriterien im Rahmen einer interpretativ-verstehenden Evaluation	208
7.1. Designerstellung	208
7.2. Ausgewählte Erhebungsmethoden	210
7.2.1. Das Konstruktinterview	211
7.2.2. Die Einzelfallstudie	214
7.3. Gütekriterien quantitativer und qualitativer Methodik	215
8. Ausgewählte, zu beachtende Ereignisse während des Verlaufs einer interpretativ-verstehenden Evaluation der Personalförderung und ihre zusammenfassende Darstellung	219
8.1. Die Aufrechterhaltung der Systemgrenze zwischen Evaluators und Kontaktsystem	219
8.1.1. Die Betroffenheit des Evaluators von der zu evaluierenden Personalförderungsproblematik	219
8.1.2. Die Übernahme der personalökonomischen Wirklichkeitskonstrukte der Subjektumwelt durch den Evaluator	220
8.1.3. Die Koalitionsbildung des Evaluators mit einem Teil der Subjektumwelt des Kontaktsystems	220
8.1.4. Die Evaluation von Maßnahmen der Personalförderung als Teil der Selbstreferenz des Organisationssystems	221
8.1.5. Die Metaberatung als personalökonomische Möglichkeit einer beabsichtigten Grenzerhaltung zwischen Evaluation und Kontaktsystem	222
8.2. Krisenhafte Ereignisse während einer interpretativ-verstehenden Evaluation von Personalförderungsmaßnahmen	223

8.3. Der Rückfluß der gewonnenen personalökonomischen Informationen	224
8.4. Typische Ereignisse einer interpretativ-verstehenden Evaluation	226
<i>KAPITEL V</i>	
<i>ZUSAMMENFASSENDE ABSCHLUß DER ARBEIT</i>	228
Literaturverzeichnis	230

ABBILDUNGSVERZEICHNIS:

- 1 Einteilung von Systemen
- 2 Modelle der Sinnorientierung
- 3 Entwicklungsstufen der Weiterbildung von Führungskräften
- 4 Strategische Anforderungen an personalwirtschaftliche Aktivitäten
- 5 Effektivitätsprinzipien eines Industrieunternehmens
- 6 Der KAIZEN-Schirm
- 7 Schichtenmodell der Wissensbasis der Organisation
- 8 Die unterschiedlichen Formen des Lernens
- 9 Personalportfolios
- 10 Produktportfolios
- 11 Evaluationsrelevante Ebenen der Personalförderung
- 12 Tabelle zur Weiterbildungsaktivität in Abhängigkeit vom Anteil der Hochschulabsolventen
- 13 Tabelle zur Weiterbildungsaktivität in Abhängigkeit vom Anteil der nichtgewerblichen Arbeitnehmer
- 14 Tabelle zur Weiterbildungsaktivität in Abhängigkeit von der Wartungs- und Betreuungsintensität des Produkts
- 15 Personalökonomische Bewertung des Nutzens unterschiedlicher Personalförderalternativen unter Knappheitsbedingungen
- 16 Monetäre Bewertung der für die unterschiedlichen Alternativen eingesetzten Ressourcen und Arbeitsaktivitäten
- 17 Personalökonomische Entscheidungen zwischen möglichen Gestaltungsalternativen
- 18 Gegenüberstellung nomologisch-erklärender und interpretativ-verstehender Grundannahmen
- 19 Darstellende Evaluationspraktische Konsequenzen hinsichtlich der beiden erkenntnistheoretischen Positionen
- 20 Funktionsübersicht
- 21 Evaluationsebenen und Erhebungsverfahren, -methoden einer interpretativ-verstehenden Evaluation
- 22 Gütekriterien quantitativer und qualitativer Methodik und erläuternder Text aus: Beywl 1988, 197
- 23 Herausragende personalökonomische Ereignisse während des Verlaufes einer interpretativ-verstehenden Evaluation