

— Inhalt

1. Betriebliche Bildungsarbeit – heute und morgen	13
1.1 Das Unternehmen als Weiterbildungsträger	15
1.1.1 Entscheidungsstrukturen 15 1.1.2 Organisationsstrukturen 16 1.1.3 Einordnung der Funktionen Personal- und Organisationsentwicklung in die betriebliche Aufbauorganisation 17 1.1.4 Kostenrechnungsstrukturen 19	
1.2. Orientierungen zur weiterbildungspolitischen Diskussion	21
1.2.1 Vielfalt der Interessen 21 1.2.2 Die Rolle des Staates 21 1.2.3 Wei- terbildungsordnungen 22 1.2.4 Transparenz, Qualitätskontrolle, Weiterbil- dungsberatung 22 1.2.5 Integration allgemeiner, beruflicher und politischer Weiterbildung 22	
1.3 Menschenbild und Unternehmenskultur	24
1.4 Klassifizierung von Unternehmen bezüglich des Merkmals „Reifegrad der betrieblichen Bildungsarbeit“	26
2. Qualifikationen für die Zukunft	29
2.1 Zur Ausgangssituation der betrieblichen Weiterbildung	31
2.2 Betriebliche Bildungsarbeit für die Zukunft – Vermittlung von funktionalen und extrafunktionalen Qualifikationen	32
2.3 Statische und dynamische Qualifikation	34
2.4 Qualifikation und Neue Technologien	36
2.4.1 Thesen und Trends 36 2.4.2 Anforderungen an die betriebliche Bil- dungsarbeit zum Einsatz neuer Technologien 43	
3. Der Betrieb in der sozialen Marktwirtschaft	47
3.1 Die betriebliche Leistungserstellung im Spannungsfeld von Markt, Mensch und Technik	49
3.1.1 Soziale Marktwirtschaft 50 3.1.1.1 Die Wirtschaftsordnung der Bun- desrepublik Deutschland 50 3.1.1.2 Ziele und Prinzipien der Sozialen Marktwirtschaft 52 3.1.1.3 Werteordnung und Ordnungssysteme 55	
3.2 Grundlagen der Leistungserstellung im Betrieb	58
3.2.1 Der Betrieb im marktwirtschaftlichen Umfeld 58 3.2.2 Der Betrieb als wirtschaftlich-technische Einheit 63 3.2.3 Der Betrieb als sozio-technisches	

↓

System 66 3.2.3.1 Arbeitsprozeß und Arbeitssystem 66 3.2.3.2 Motivation und Qualifikation der Mitarbeiter 70 3.2.3.3 Motivationsstrategie im Rahmen der Leistungserstellung im Betrieb 71 3.2.4 Der Betrieb als lernendes System 72 3.2.4.1 Pluralität der Lernorte 73 3.2.4.2 Individuelle und kooperative Selbstqualifizierung 73 3.2.4.3 Bedeutung der Organisations- und Personalentwicklung für das lernende System Betrieb 74

3.3 Strukturwandel und Entwicklungsstufen im Betrieb unter besonderer Berücksichtigung des Humanpotentials 76

3.3.1 Entwicklungsstufen der Integration des Menschen in das sozi-technische Arbeitssystem 76 3.3.1.1 Human Engineering 76 3.3.1.2 Human Relations 77 3.3.1.3 Human Integration 78 3.3.1.4 Human-Resources-Management 79 3.3.2 Strukturwandel und Anforderungen der sozialen Gesamtstruktur 81 3.3.3 Entwicklung zur Bildungsgesellschaft 81 3.3.4 Entwicklungstendenzen für Fach- und Führungskräfte 83 3.3.5 Zur Ausrichtung der betrieblichen Bildungsarbeit 85

3.4 Gestaltungselemente der Unternehmenszielsetzungen und Unternehmenspolitik 87

3.4.1 Menschenbild und Motivation 88 3.4.1.1 Menschenbilder und Motivationstheorien 88 3.4.1.2 Theorie-X und Theorie-Y von McGregor 88 3.4.1.3 Modelle von Schein 89 3.4.1.4 Modell der Bedürfnishierarchie von Maslow 89 3.4.1.5 Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg 91 3.4.1.6 Motivation und Unternehmensziele 93 3.4.2 Unternehmenskultur und Unternehmenspolitik 96 3.4.3 Unternehmensführung und strategische Planung 96 3.4.4 Management 99 3.4.4.1 Management als Institution 100 3.4.4.2 Management als Funktion 101

4. Rechtliche, institutionelle und finanzielle Grundlagen beruflicher und betrieblicher Bildungsarbeit 107

4.1 Grundbegriffe beruflicher Weiterbildung 109

4.2 Ordnungspolitische Grundlagen beruflicher Weiterbildung 112

4.2.1 Einflußfaktoren beruflicher Weiterbildung 112 4.2.1.1 Rahmenbedingungen 112 4.2.1.2 Struktur der Weiterbildungsträger 114 4.2.1.3 Der Betrieb als Bildungsträger 115 4.2.1.4 Außerbetriebliche Träger der Weiterbildung 116

4.3 Stellung der beruflichen Weiterbildung im Bildungssystem 118

4.3.1 Einige Gedanken zum Bildungswesen in der ehemaligen DDR 118 4.3.2 Das Gesamtbild im Überblick 130 4.3.3 Das System der Berufsausbildung im Überblick 132 4.3.4 Berufliche Aus- und Weiterbildung im Spannungsfeld von Bildungssystemen, und Wirtschaftssystemen und Arbeitsmarkt 133

4.4 Rechtsgrundlagen der beruflichen Bildung	139
4.4.1 Berufliche Weiterbildung im Spannungsfeld von Bildungsrecht und Arbeits-/Gewerberecht	139
4.4.2 Das Arbeitsförderungsgesetz	140
4.4.2.1 Allgemeiner Überblick	140
4.4.2.2 Förderung der beruflichen Bildung	142
4.4.2.3 Arten der Förderung	143
4.4.2.4 Förderungsfähige Maßnahmen	145
4.4.3 Das Berufsbildungsgesetz, Berufsbildungsförderungsgesetz, die Handwerksordnung und die Ausbilder-Eignungsverordnung	147
4.4.3.1 Das Berufsbildungsgesetz (BBiG) im Überblick	147
4.4.3.2 Das Berufsbildungsförderungsgesetz (BerBiFG) im Überblick	151
4.4.3.3 Die Handwerksordnung (HWO) im Überblick	153
4.4.3.4 Die Ausbilder-Eignungsverordnung gewerbliche Wirtschaft (AEVO) im Überblick	154
4.4.4 Weitere rechtliche Regelungen	155
4.4.4.1 Erwachsenenbildungsgesetze/Weiterbildungsgesetze	155
4.4.4.2 Bildungsurlaub-/Arbeitnehmerfreistellungsgesetze	156
4.4.4.3 Weiterbildung im Tarifvertrag	156
4.4.4.4 Berufliche Weiterbildung im Betriebsverfassungsgesetz	158
4.4.4.5 Fernunterrichtsschutzgesetz (FernUSG)	158
4.4.5 Besondere Bestimmungen aus den Verträgen der deutschen Einheit	161
4.4.5.1 Besondere Bestimmungen zur Überleitung von Bundesrecht	161
4.4.5.2 Besondere Bestimmungen für fortgeltendes Recht der DDR	162
4.4.5.3 Gemeinschaftswerk Aufschwung Ost	163
4.4.6 Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen und ihre Grundlagen	164
4.5 Kleine Institutionenkunde für die berufliche Weiterbildung	167
4.5.1 Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB)	167
4.5.2 Bundesanstalt für Arbeit	168
4.5.3 Zuständige Stellen	170
4.5.4 Industrie- und Handelskammer (IHK)	171
4.5.5 Handwerkskammern (HWK)	172
4.5.6 Staatliche Zentralstelle für Fernunterricht (ZFU)	173
4.5.7 Konferenz der Kultusminister der Länder (KMK)	174
4.5.8 Die Bund-Länderkommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK)	174
4.6 Rechtsformen und Finanzierung von Weiterbildungsträgern	176
4.6.1 Rechtsformen von Weiterbildungsträgern	176
4.6.1.1 Privatunternehmen	177
4.6.1.2 Der eingetragene Verein	177
4.6.1.3 Die GmbH	180
4.6.1.4 Körperschaft des öffentlichen Rechts	181
4.6.1.5 Sonstiges	181
4.6.2 Die Finanzierung beruflicher Weiterbildung	182
4.6.2.1 Umfang betrieblicher Weiterbildungskosten	182
4.6.2.2 AFG-Finanzierung	182
4.6.2.3 Sonstige staatliche Weiterbildungsförderung	183
4.6.2.4 Eigenfinanzierung durch die Weiterbildungsteilnehmer	184
4.6.3 Bildungsmarketing	185
4.6.3.1 Aspekte des Bildungsmarketing	185
4.6.3.2 Planung und durchführung von Bildungsmarketing-Maßnahmen	185
4.6.3.3 Empfehlungen zur Formulierung von Bildungsangeboten	187
5. Handlungsorientierte Gestaltung von Personalentwicklungsmaßnahmen – theoretische Grundlagen	189
5.1 Handlungstheorie und Kompetenz	191
5.1.1 Handlungstheoretische Grundlagen	191
5.1.2 Handlungstheoriegeleitete Ausgestaltung von Arbeit	193
5.1.3 Handlungsraumkonzept und Hand-	

lungsspielraum – persönlichkeitsförderliche Arbeitsgestaltung 194 5.1.4 Ausgestaltung von Qualifizierungsmaßnahmen unter Berücksichtigung handlungstheoretischer Erkenntnisse 200 5.1.5 Sensumotorische Trainingsgestaltung 203 5.1.6 Entwicklung und Förderung kognitiver Kompetenz 205 5.1.7 Entwicklung und Förderung sozialer Kompetenz 206 5.1.8 Gestaltung der Qualifizierungsmaßnahmen 208

5.2 Die Merkmale des handlungsorientierten Lernens 210

5.2.1 Handeln des Lernenden als Mittelpunkt des Lernprozesses 210 5.2.2 Entwicklung einer umfassenden beruflichen Handlungskompetenz 211 5.2.3 Lernhandlung und Bezugshandlung 212 5.2.4 Der Lernende als handelndes Individuum im Mittelpunkt der Lernprozesse 213 5.2.5 Handlungsorientiertes Lernen als Grundform des Lernens und als didaktisches Leitprinzip 214 5.2.6 Methodische Gestaltungsmöglichkeiten des Lernprozesses 215 5.2.7 Realisierung handlungsorientierter Lernprozesse 216 5.2.8 Handlungsorientiertes Lernen als ganzheitliches Lernen 218 5.2.9 Handlungsorientiertes Lernen als exemplarisches Lernen 219 5.2.10 Systematik der Lernaufgaben als Basis handlungsorientierten Lernens 219 5.2.11 Selbstgesteuertes Lernen und Rolle des Lehrenden 220 5.2.12 Organisatorische Rahmenbedingungen für handlungsorientiertes Lernen 223

5.3 Entwicklung von handlungsorientierten Curricula 225

6. Methoden zur Realisierung handlungsorientierten Lernens 233

6.1 Überblick und Einordnung 235 6.2 Die Projektmethode 236 6.2.1 Vorbemerkung 236 6.2.2 Die Ursprünge der Projektmethode 236 6.2.3 Was will die Projektmethode? 237 6.2.4 Elemente der Projektmethode 237 6.2.5 Projekte in der beruflichen Weiterbildung 243 6.2.6 Die Projektmethode vor dem Hintergrund des handlungsorientierten Lernens 245

6.3 Die Leittextmethode 247

6.3.1 Der Anstoß zur Leittextmethode und ihre Entstehung 247 6.3.2 Was ist die Leittextmethode? 247 6.3.3 Elemente der Leittextmethode 248

6.4 Der Verlauf einer Lehr-/Lerneinheit nach der Leittextmethode 250

6.5 Varianten der Leittextmethode 252

6.5.1 Vorbemerkung 252 6.5.2 Allgemeine Leittexte 252 6.5.3 Leittexte nach dem Auftragsstypenkonzept 252 6.5.4 Leittexte mit allgemeinen Fragen 252

6.6 Beispiele zur Leittextmethode 253

6.6.1 Beispiel 1: Spezieller Leittext 253 6.6.2 Beispiel 2: Leittext nach dem Auftragsstypenkonzept mit speziellen Fragen 260

6.7 Die Leittextmethode vor dem Hintergrund der Methoden selbstgesteuerten Lernens	261
6.8 Die Leittextmethode vor dem Hintergrund des Prinzips des handlungsorientierten Lernens	262
6.9 Handlungsorientierte Fallstudien	264
6.9.1 Vorbemerkungen 264 6.9.2 Lernverlaufsplanung 264 6.9.3 Lehr- gangsmaterialien 266 6.9.4 Beispiel für die Entwicklung eines Lehrgangs- moduls 266	
6.10 Methoden der betrieblichen Problemlösung	284
6.10.1 Moderation und Moderationstechniken 285 6.10.1.1 Kartenabfrage (GMO 1990) 286 6.10.1.2 Ein-Punkt-Abfrage (GMO 1990) 287 6.10.1.3 Kleingruppenszenario (GMO 1990) 288 6.10.1.4 Konferenzen 289 6.10.2 Kreativitätsmethoden 290 6.10.3 Leitung, Betreuung und Moderation von Teams 296 6.10.4 Teamschulungen für Gruppenmitglieder 297	
7. Grundlagen der Personalentwicklung	299
7.1 Personalentwicklung – begriffliche Klärung	301
7.1.1. Definition des Begriffs „Personalentwicklung“ 301 7.1.2 Anforderung und Qualifikation 306 7.1.3 Förderung der Mitarbeiter oder Förderung neuer Arbeitsorganisation durch Selbstförderung 306	
7.2 Problemlage und Zielsetzung der Personalentwicklung	309
7.2.1 Situation der Personalentwicklung 309 7.2.2 Generelle Problemlage als Ausgangsbasis der Personalentwicklung 314 7.2.3 Ziele der Personalent- wicklung 315	
8. Systematische integrierte Personal- und Organisations- entwicklung	319
8.1 Personalentwicklung als permanenter, dynamischer Prozeß	321
8.2 Berufliche Erstausbildung, berufliche Weiterbildung und Laufbahnplanung als Gegenstand der Personalentwicklungsplanung	322
8.3 Konzept eines integrierten Personal- und Organisationsentwicklungs- Systems	324
8.4 Beeinflussung der psycho-sozialen Beanspruchung durch qualifikatorische und organisatorische Maßnahmen	330

9. Verfahren, Methoden und Instrumentarien zur Ermittlung des Personalentwicklungsbedarfs	335
9.1 Ermittlung und Dokumentation des Anforderungsprofils der Aufgabe . . .	337
9.2 Ermittlung und Dokumentation des Qualifikations- und Potentialprofils des Aufgabenträgers	342
9.3 Ziele und Instrumente aktiver Personalentwicklungsplanung	347
9.3.1 Allgemeine Zielsetzung 347	
9.3.2 Operationale Ziele aktiver Bildungsplanung 347	
9.3.3 Instrumente aktiver Bildungsplanung 348	
9.3.4 Darstellung von ausgewählten Maßnahmen 350	
9.3.5 Indirekte Analyseverfahren, Methoden und Instrumentarien 352	
10. Maßnahmen zur Personal- und Organisationsentwicklung	357
10.1 Entwicklungsmaßnahmen into the job	360
10.1.1 Berufliche Erstausbildung 360	
10.1.2 Praktika 360	
10.1.3 Traineeprogramme 361	
10.1.4 Einführung neuer Mitarbeiter 361	
10.2 Personal- und Organisations-Entwicklungsmaßnahmen on the job (Lernen am Arbeitsplatz)	362
10.2.1 Job enlargement (Arbeitserweiterung) 362	
10.2.2 Job enrichment (Arbeitsbereicherung) 362	
10.2.3 Job rotation (Arbeitswechsel) 362	
10.2.4 Auslandsassignments 362	
10.2.5 Gruppenarbeit 363	
10.2.6 Teilautonome Gruppen (TAG) 370	
10.2.7 Differentiell-dynamische Arbeitsgestaltung 371	
10.2.8 Unterstützende Gesprächsformen 372	
10.2.9 Aufwärtsbeurteilung 375	
10.3 Entwicklungsmaßnahmen near the job	376
10.3.1 Qualitätszirkel 376	
10.3.2 Werkstattzirkel (WSZ) 378	
10.3.3 Lernstatt (LS) 378	
10.3.4 Projektarbeit 380	
10.3.5 Junior Vorstand (Junior Board) 381	
10.4 Entwicklungsmaßnahmen off the job	382
10.4.1 Fortbildung (anerkannte Abschlüsse) 382	
10.4.2 Interne/externe Seminare 382	
10.4.3 Workshops 382	
10.4.4 Assessment Center (AS) 383	
10.4.5 Förderkreise 383	
10.4.6 Erfahrungsaustauschgruppen (Erf-Gruppen) 383	
10.4.7 Selbsterfahrungsgruppe 383	
10.4.8 Therapie 384	
10.5 Entwicklungsmaßnahmen und Maßnahmen-Mix	385
10.5.1 Praktische Beispiele integrierter Weiterbildungsplanung 385	
10.5.1.1 Bildungsplanung für ein neues Automobilwerk 385	
10.5.1.2 Entwicklung eines internen Kreativitäts-Seminars 386	
10.5.1.3 Beispiel zur integrierten Personal- und Organisationsentwicklung 389	
10.5.2 Ausgewählte Problem-	

felder der PE 396 10.5.2.1 Externe versus interne Lehrkräfte 396 10.5.2.2 Externe versus interne Weiterbildungsmaßnahme 397 10.5.2.3 Weiterbildung und Zielgruppenorientierung 397 10.5.2.4 Instrumente und Zielgruppenorientierung 400 10.5.2.5 Der Personalentwicklungs-Regelkreis ist geschlossen – wie geht es weiter? 400

11. Methoden und Instrumentarien zur „Qualitätssicherung“ von Maßnahmen zur Personal- und Organisationsentwicklung	403
11.1 Bildungscontrolling	405
11.2 Vorgehensweise bei der Planung und Einführung einer Bildungscontrolling-Systematik und ihrer Instrumentarien	410
11.2.1 Planung einer Bildungscontrolling-Systematik 411 11.2.2 Phasen der Einführung 412 11.2.2.1 Phase I – Einführung 412 11.2.2.2 Phase II – Erweiterung der Instrumentarien und der Zielgruppen 417 11.2.2.3 Phase III – vollständiger Einsatz der Instrumentarien und Maßnahmen zur Organisationsentwicklung 418	
11.3 Instrumentarien eines Bildungscontrolling-Systems	419
11.4 Lernerfolg und Transfer	424
11.4.1 Lerntransfer 424 11.4.2 Methoden der Transfersicherung 426 11.4.3 Beispiel für ein Controlling-System auf der Basis von Lerntransfer 429	
Anhang	437
Literatur	439
Die Autoren	449
Beiträge der Autoren	456
Register	457