

Inhalt

Geleitwort.....	V
Vorwort zur ersten Auflage.....	VII
Vorwort zur zweiten Auflage.....	VIII
Verzeichnis der Abbildungen.....	XIII
Verzeichnis der Abkürzungen	XVII
1 Einführung.....	1
2 Leben im Informationszeitalter.....	3
2.1 Die Informations- und Wissensmenge nimmt exponentiell zu.....	3
2.2 Komplexität und Dynamik steigen simultan an	5
2.3 Höherqualifizierung, Dequalifizierung und Polarisierung.....	10
2.4 Neue Medien in der Berufswelt.....	13
3 Auf dem Weg zur lernenden Organisation.....	17
3.1 Warum Organisationen lernen müssen.....	17
3.2 Merkmale der lernenden Organisation	24
3.3 Hemmnisse der Lern- und Veränderungsfähigkeit von Organisationen	27
3.4 Vier Basiskompetenzen der lernenden Organisation.....	33
4 Grundlagen des Bildungsmanagements	37
4.1 Begriffliche Grundlagen der Bildung.....	37
4.2 Formen der beruflichen Bildung	39
4.3 Betriebliche Bildung, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung....	42
4.4 Rechtliche Grundlagen der betrieblichen Weiterbildung	47
4.4.1 Grundrecht auf Weiterbildung.....	47
4.4.2 Europäisches Weiterbildungsrecht	49

4.4.3	Bundesgesetzliche Regelung der Weiterbildung	50
4.4.3.1	Berufsbildungsgesetz (BBiG) und Handwerksordnung (HwO)	50
4.4.3.2	Sozialgesetzbuch III (SGB III).....	51
4.4.3.3	Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG)	51
4.4.3.4	Fernunterrichtsschutzgesetz (FernUSG)	52
4.4.4	Landesgesetzliche Regelung der Weiterbildung.....	53
4.4.5	Tarifvertragliche Regelungen und Betriebsvereinbarungen in der Weiterbildung.....	53
5	Ansätze zum Bildungsmanagement.....	55
5.1	Bildungsbedarfsanalyse	57
5.1.1	Induktive Verfahren	60
5.1.2	Deduktive Verfahren.....	62
5.2	Durchführung	76
5.3	Erfolgskontrolle	79
5.3.1	Vier-Ebenen-Modell nach Kirkpatrick	80
5.3.2	Erfolgsermittlung von Weiterbildungsmaßnahmen	89
5.4	Qualitätssicherung betrieblicher Bildung.....	103
6	Wissensmanagement.....	109
6.1	Kernprobleme organisationalen Lernens	110
6.2	Wissensmärkte	114
6.3	Wissensmanagementsysteme in der Praxis.....	117
6.3.1	Ausprägungsbeispiele unterschiedlicher Systeme	117
6.3.2	Fallbeispiel Siemens Qualification and Training.....	121
6.3.2.1	Dokumentenmanagement.....	123
6.3.2.2	Workflow-Management	124
6.3.2.3	Best Practice Sharing	127
6.3.2.4	Communities	129

7	Change Management	133
7.1	Mechanistische versus organische Strukturen.....	136
7.2	Benchmarking.....	139
7.3	Prinzip der kleinen Schritte: KVP	142
7.4	Prinzip der großen Schritte: Business Reengineering	144
7.5	Prozessmodell umfangreicher Veränderungen	148
8	Culture Management	151
8.1	Was macht eine Organisationskultur aus?.....	152
8.2	Organisationskulturen in multinationalen Konzernen	154
8.3	Lassen sich Organisationskulturen managen?.....	155
9	Siemens IT Service auf dem Weg zur lernenden Organisation	163
9.1	Entwicklung von Siemens IT Service	163
9.2	Siemens IT Service Academy.....	168
9.2.1	Consulting Board	170
9.2.2	Qualification Board	172
9.2.3	Controlling Board	173
9.2.4	Central Board	174
9.2.5	Die Rolle der Führungskraft	174
9.2.6	Die Rolle des Mitarbeiters	175
9.3	Zwischenfazit der Siemens IT Service Academy.....	176
10	Schlussbemerkung.....	179
11	Literaturverzeichnis	181

Verzeichnis der Abbildungen

Abbildung 1:	Preisverfall bei Computerchips.....	7
Abbildung 2:	Die Absorptionszeiten neuer Technologien verringern sich insgesamt	8
Abbildung 3:	Erforderliche und benötigte Reaktionszeiten bei gleichzeitiger Zunahme von Komplexität und Dynamik nach Bleicher 1989, S. 25	9
Abbildung 4:	Modell des organisationalen Verfalls nach Weitzel und Jonnson.....	17
Abbildung 5:	Entwicklung der Geschäftsbereiche der Mannesmann AG (Quelle: Mannesmann AG)	22
Abbildung 6:	Zusammenspiel von Lern- und Veränderungsfähigkeit	23
Abbildung 7:	Veränderung der Perspektive der Berufspädagogik hin zu einer systemisch-evolutionären Berufspädagogik (Quelle: Arnold 1996b, S. 381).....	24
Abbildung 8:	Merkmale und Merkmalsausprägungen lernender Organisationen.....	27
Abbildung 9:	Vier Basiskompetenzen der lernenden Organisation: Bildungsmanagement, Wissensmanagement, Change Management, Culture Management	34
Abbildung 10:	In Deutschland zu beachtende Vorgaben für Aus- und Weiterbildung nach Münch 1996, S. 45.....	40
Abbildung 11:	Gliederung der beruflichen Bildung.....	41
Abbildung 12:	Schematischer Zusammenhang zwischen Personalentwicklung und Weiterbildung in Anlehnung an Staudt 1990, S. 64	45
Abbildung 13:	Verhältnis zwischen Organisationsentwicklung, Personalentwicklung und betrieblicher Bildung	47
Abbildung 14:	Wandel der Maximen in der betrieblichen Bildungsarbeit in Anlehnung an Meyer-Dohm 1991, S. 209.....	56
Abbildung 15:	Instrumente zur induktiven und deduktiven Bedarfsermittlung (Auswahl).....	59
Abbildung 16:	Die Phasen der Szenariotechnik nach Albers/Broux 1999, S. 60	64
Abbildung 17:	Bewertungsmatrix zur Bewertung von Einflussfaktoren (Quelle: Albers/Broux 1999, S. 62).....	65
Abbildung 18:	Charakterisierung eines explorativen Szenarios im Szenariotrichter	66
Abbildung 19:	Formen wünschenswerter Zukünfte nach Gausemeier/Fink/Schlake 1995, S. 36	67
Abbildung 20:	Themenstellungen eines Qualifizierungswshops	69
Abbildung 21:	Bewertungsfaktoren zur wirtschaftlichen und strategischen Bewertung von Weiterbildungsmaßnahmen nach Nagel 1991, S. 235 f....	72
Abbildung 22:	Beispiel zur Ermittlung der wirtschaftlichen und strategischen Orientierung der Weiterbildung nach Nagel 1991, S. 237	73
Abbildung 23:	Wirtschaftliche und strategische Orientierung von Weiterbildungsmaßnahmen in Portfoliodarstellung (Quelle: Nagel 1991, S. 238)	74

Abbildung 24: Systematik einer Bildungsbedarfsanalyse im Überblick nach Kraus 1990, S. 38.....	75
Abbildung 25: Formen der Aufgabenbereicherung nach Marr/Stitzel 1979, S. 369	78
Abbildung 26: Qualifizierungsmethoden und ihre tendenziellen Zielsetzungen.....	79
Abbildung 27: Problematik der Messbarkeit von Weiterbildungserfolg in Anlehnung an Hamblin 1974, S. 69.....	80
Abbildung 28: Maßnahmen zur Förderung des Lerntransfers	84
Abbildung 29: Häufigkeit von Erfolgskontrollen in der Weiterbildung (Quelle: Reuther/Weiss/Winkels 1996, S. 56)	87
Abbildung 30: Typische Erscheinungsform der Erfolgskontrolle in Anlehnung an Arnold 1992, S. 14.....	88
Abbildung 31: Gleichgewichtige Ausdehnung der Erfolgskontrolle auf alle vier Ebenen	89
Abbildung 32: Evaluationsdesigns	91
Abbildung 33: Kennzahlen zur Weiterbildung.....	96
Abbildung 34: Weiterbildungsmaßnahmen und alternative Maßnahmen zur Erreichung der Unternehmensziele	97
Abbildung 35: Weiterbildungsmaßnahmen ohne alternative Maßnahmen zur Erreichung der Unternehmensziele	98
Abbildung 36: Beispiel eines Nutzenmodells zur Systematisierung der Einschätzung des Erfolgs von Bildungsmaßnahmen	100
Abbildung 37: Prinzip des Start-up Workshops von Siemens IT Service	102
Abbildung 38: Bewertung der Vorbereitungsphase von Bildungsmaßnahmen nach Wilkening	106
Abbildung 39: Bewertung der Durchführungsphase von Bildungsmaßnahmen nach Wilkening	107
Abbildung 40: Bewertung der Nachbereitungsphase von Bildungsmaßnahmen nach Wilkening	108
Abbildung 41: Durch Wissensmanagement erzielte prozentuale Verbesserungen in deutschen Unternehmen (Quelle: Tödtmann 1998, S. 152).....	110
Abbildung 42: Extension der organisationalen Wissensbasis nach Guldenberg/Eschenbach 1996, S. 6	112
Abbildung 43: Bedeutung des Produktionsfaktors „Wissen“ für die Wertschöpfung (Quelle: Grasshoff 1996).....	113
Abbildung 44: Wissensmanagementsysteme weisen die Dimensionen Mensch, Organisation und Technologie auf.....	117
Abbildung 45: Startseite der SQT Informations- und Kommunikationsplattform „Squirrel“	122
Abbildung 46: Anwendungsbeispiel Dokumentenmanagement	123
Abbildung 47: Anwendungsbeispiel Dokumentenmanagement (Versionierung und Nachverfolgung).....	124
Abbildung 48: Anwendungsbeispiel Workflow-Management (Meeting organisieren)	125

Abbildung 49: Anwendungsbeispiel Workflow-Management (neues Angebot erstellen).....	126
Abbildung 50: Anwendungsbeispiel Workflow-Management (Angebot spezifizieren) ..	127
Abbildung 51: Anwendungsbeispiel Best Practice Sharing	128
Abbildung 52: Anwendungsbeispiel Arbeitsplattform für Community der Berater und Projektleiter	129
Abbildung 53: Anwendungsbeispiel Diskussionsforum für Community der Berater und Projektleiter	130
Abbildung 54: Unternehmen müssen durch erfolgreiches Change Management auf die Trends und Megatrends reagieren.....	134
Abbildung 55: Vom Lernen zum Anwenden.....	136
Abbildung 56: Veränderungsprozesse in mechanistischen und organischen Strukturen	137
Abbildung 57: Merkmale mechanistischer und organischer Strukturen	138
Abbildung 58: Ablaufschema eines Benchmarking	141
Abbildung 59: Tendenzielle Bewertung von Informationsquellen zur Gewinnung von Benchmarkingpartnern in Anlehnung an Pieske 1995, S. 65.....	142
Abbildung 60: Prozessschritte des Change Managements bei umfangreichen Veränderungen.....	149
Abbildung 61: Pessimistische und optimistische Menschenbilder nach Scholz 1989, S. 326.....	152
Abbildung 62: Sieben Dimensionen der Organisationskultur in Anlehnung an Blake 1995, S. 27	153
Abbildung 63: Wandel von einer fachdominanten zur ganzheitlichen Berufsbildung nach Arnold 1994, S. 43.....	161
Abbildung 64: Entwicklung von Siemens IT Service nach Umsatz und Mitarbeiterzahl.....	164
Abbildung 65: Positionierung von Siemens IT Service als Managed Services Provider ..	165
Abbildung 66: Abdeckung des gesamten Lebenszyklus von IT Systemen durch Siemens IT Service	166
Abbildung 67: Vier Säulen der Veränderung im Rahmen von IT'S Future	167
Abbildung 68: Die Entwicklung von Siemens IT Service seit 1995	168
Abbildung 69: Auftrag der Siemens IT Service Academy	169
Abbildung 70: Aufbau der Siemens IT Service Academy.....	170
Abbildung 71: Unterstützung der Distrikte in Qualifizierungs- und Organisationsentwicklungsthemen durch die Skills Consultants.....	171
Abbildung 72: Unterstützung der Fachbereiche in Qualifizierungs- und Organisationsentwicklungsthemen durch die Qualification Manager	173
Abbildung 73: Aktuelle und geplante Organisation der Personalentwicklung in Unternehmen (Quelle: Aumayr 1995, S. 11).....	177
Abbildung 74: Wie der Markt das Unternehmen Siemens IT Service in den Jahren 1998 und 2000 beurteilte	178