

Vorwort	11
1. Personalmanagement – Unser Grundverständnis	13
1.1 Personalpolitik – Personalplanung – Personalmanagement	15
1.2 Politikfelder des Personalmanagements	16
1.3 Konfliktfelder der Personalwirtschaft	17
1.4 Quantitative Personalarbeit	18
1.4.1 Personalbestandsplanung	18
1.4.2 Personalbedarfs- und Personalkostenplanung	19
1.4.3 Personalbeschaffungsplanung	19
1.4.4 Personaleinsatzplanung	20
1.4.5 Personalfreisetzungsplanung	20
1.5 Qualitative Personalarbeit	21
1.5.1 Personalentwicklungsplanung	21
1.5.2 Was ist Personalentwicklung (PE)?	23
1.5.3 Ziele, Aufgaben und Inhalte der Personalentwicklung (PE)	24
Aus Sicht des Unternehmens	24
Aus Sicht der MitarbeiterInnen	25
Aus Sicht der Vorgesetzten	25
1.6 Der Erfolgsfaktor Personalarbeit	27
1.7 Was bringt der Output?	28
2. Weiterbildung/Personalentwicklung – Stellenwert – Varianten – Trends	30
2.1 Der Stellenwert von Weiterbildung/Personalentwicklung als betriebliche Investition in „Humankapital“	30
2.2 Varianten von Weiterbildung in den Unternehmen	32
Rudimentäre Weiterbildung	33
Synchronisierte Weiterbildung	33
Sequentielle Weiterbildung	33
Strategische Weiterbildung	33
2.3 Schwierigkeiten kleiner und mittelständischer Unternehmen mit Weiterbildung	34
2.4 Von der fachlichen Weiterbildung über die Personalentwicklung zum lernenden Unternehmen	35
2.4.1 Institutionalisierungsphase	37
2.4.2 Differenzierungsphase	37
2.4.3 Integrationsphase	38
2.5 Parallele Entwicklungen bei kleinen und mittelständischen Unternehmen	38
2.6 Anzeichen für eine „lernende Organisation“?	40

3.	Veränderte Umfeldbedingungen und Reorganisation von Unternehmen	43
3.1	Gesellschaft im Wandel oder in der Krise?	43
3.2	Globalisierung und Strukturwandel der Wirtschaft	47
3.3	Veränderte Märkte – verstärkter Wettbewerb	51
3.4	Technologisch – organisatorischer Wandel	52
3.5	Prozesse gesellschaftlichen Wandels	54
3.6	Wirtschaftsstandort und Qualifikationsstruktur	56
3.6.1	Senkung der Personal- und Lohnkosten zur Standortsicherung	57
3.6.2	Die Weichen müssen neu gestellt werden	61
3.6.3	Neue Produkte für neue Arbeitsplätze	62
3.7	Der Wandel zur Informationsgesellschaft – industrielle Revolution und soziale Herausforderung	64
3.7.1	Zur ökonomischen Bedeutung der Informationsgesellschaft	65
3.7.2	Geistig-kulturelle Revolution und soziale Herausforderung	66
3.7.3	Vom PC-Analphabeten zum „autarken user“	68
3.7.4	Informationelle Grundversorgung für alle	69
4.	Unternehmen im Wandel zur Leistungs- und Personengemeinschaft	71
4.1	Strukturwandel in gewerblich-industriellen Unternehmen	73
4.2	Veränderte Arbeitsstrukturen – Das Ende des Taylorismus?	75
4.3	Neugestaltung der Arbeitswelt 2000	78
4.4	Vom Normalarbeitszeitverhältnis zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung	81
4.4.1	Mehrarbeit – Überstunden – Arbeitszeitkonto	83
4.4.2	Gleit- und Teilzeit	85
4.5	Arbeitszeitregelung als gesellschaftliches Problem	86
4.5.1	Arbeitszeitflexibilisierung im politischen Interessenkonflikt	86
4.5.2	Widerstände gegen und Forderungen an die Flexibilisierung	88
4.6	Zeitsouveränität – Zeitwohlstand – Zeitkultur	89
4.6.1	Der Trend zur Beschleunigung	90
4.6.2	Vom Zeitnotstand zum Zeitwohlstand	91
4.7	Von der Eingriffsbehörde zur Dienstleistungsorganisation einer bürgernahen Verwaltung	93
4.7.1	Bürokratischer Paternalismus als Organisationskultur	93
4.7.2	Das 4-K-Modell der Dienstleistungsorganisation	94
4.8	Sozialwirtschaftliche Betriebe oder Not-for Profit-Organisationen	96
4.8.1	Vom Dienen zur Dienstleistung	97
4.8.2	Empowerment als Konzept: Stärken – Unterstützen – Befähigen	98
4.8.3	Merkmale sozialer Dienste und ihrer Tätigkeiten	99
4.9	Von der industriellen Arbeitsgesellschaft zur post-industriellen Dienstleistungsgesellschaft? Oder was sonst?	101

5.	Aufgaben des Personalmanagements in rationalen, natürlichen und offenen Organisationsmodellen	104
5.1	Personalführung/Personalentwicklung – eine Managementaufgabe von strategischer Bedeutung	104
5.2	Führungskonzepte und Organisationsmodelle	106
5.2.1	Führung, Führungsmythen und Führungsfallen im rationalen Organisationsmodell (ROM)	106
5.2.2	Führung, Führungsmythen und Führungsfallen im natürlichen Organisationsmodell (NOM)	109
5.2.3	Führung, Führungsmythen und Führungsfallen im offenen Organisationsmodell (OOM)	114
6.	Auf der Suche nach Systemlösungen: Lernende Organisation und lernende Menschen	118
6.1	Eine systemische Sicht von Mensch und Organisation	118
6.2	Ein kritischer Blick: Individuelle Lernbereitschaft und Organisationskultur	120
6.2.1	Individuelle Lernbereitschaft: persönlichkeits- und/oder kontextabhängig?	120
6.2.2	Sind Organisationskulturen Lernvermeidungskulturen?	122
6.2.3	Nicht „entweder oder“, sondern „sowohl als auch“: Lernende Menschen und lernende Organisationen	123
6.3	Individuelllernen und Organisationslernen durch Schlüsselqualifizierung?	125
6.3.1	Wie lassen sich Organisationslernen und Individuelllernen miteinander verknüpfen?	125
6.3.2	Exkurs: Schlüsselqualifikationen – Reanimationen eines überkommenen Konzeptes?	125
6.3.3	„Schlüsselqualifikationen“ als Bindeglied zwischen Individuelllernen und Organisationslernen	128
6.3.4	Schlüsselqualifizierung als Prozeß: Qualifikation, Lernen und/oder Bildung?	130
6.3.5	Das „unternehmerische“ Risiko des Risikokonzeptes Schlüsselqualifikation	131
6.4	Führen im Dienste einer lernenden Organisation	132
6.4.1	Balance halten zwischen Leistungs- und Personengemeinschaft	132
6.4.2	Führung oder führen?	134
6.4.3	Führen unter Bedingungen zunehmender Komplexität und Vernetzung	136
6.4.4	Führen heißt insbesondere „am System“ arbeiten statt „im System“	136
6.4.5	Führen als Lernprozeß für alle Beteiligten sehen und gestalten	137
6.5.	Gestaltungsprinzipien einer lernförderlichen Unternehmenskultur	138

6.5.1	Divergenzen zwischen Leistungs- und Personengemeinschaft ausbalancieren	138
6.5.2	Lernen als zentraler Wert der Unternehmenskultur	139
6.5.3	Prinzipien der Gestaltung von lernförderlichen Rahmenbedingungen einer Unternehmenskultur	141
6.6.	Neustrukturierung der Arbeitsorganisation als Pendant zum Lernen im Sinne von Schlüsselqualifizierung	146
6.7	Lernorganisatorisches Gestaltungsprinzip: Systemlösungen statt Insellösungen	147
6.8	Schlußwort	149
	Literaturverzeichnis	150
	Die AutorInnen	160

Übersicht der Schaubilder, Grafiken und Checklisten

- Abb. 1 PE/OE als soziale Gestaltungsaufgabe
- Abb. 2 Stellenwert der Personalentwicklung im Unternehmen
- Abb. 3 Konfliktfelder der Personalwirtschaft
- Abb. 4 Kriterien der Personalbestandsaufnahme
- Abb. 5 Fragen zur Bedarfsplanung
- Abb. 6 Maßnahmen zur Personalfreisetzung
- Abb. 7 PE-Konzepte und ihre Hintergründe
- Abb. 8 Elemente des Personalentwicklungsbegriffs
- Abb. 9 Ziele und Aufgaben der Personalentwicklung
- Abb. 10 Ziele der Personalentwicklung aus Sicht der MitarbeiterInnen
- Abb. 11 Ziele der Personalentwicklung aus Sicht der Vorgesetzten
- Abb. 12 Inhalte der Personalentwicklung
- Abb. 13 Interne/externe Einflüsse auf die Personalarbeit
- Abb. 14 Stationen der Arbeitslosigkeit
- Abb. 15 Inhalte der Personalentwicklung
- Abb. 16 Der Reifegrad der Personalentwicklungsarbeit
- Abb. 17 Von der fachlichen Weiterbildung zur „lernenden Organisation“
- Abb. 18 Gesellschaft von A bis Z
- Abb. 19 Krise der Gesellschaft, Wissenschaft, Organisation
- Abb. 20 Themenschwerpunkte der Standortdebatte
- Abb. 21 Die großen Wirtschaftsräume der Welt
- Abb. 22 Aufteilung des Weltmarkts
- Abb. 23 Chancen und Gefahren der Globalisierung
- Abb. 24 Vor der Ölkrise (60er Jahre) - nach der Ölkrise (70er Jahre)
- Abb. 25 Merkmale von Innovation
- Abb. 26 Prozesse gesellschaftlichen Wandels
- Abb. 27 Wertewandel in der „Erlebnisgesellschaft“
- Abb. 28 Argumentationsstränge in der deutschen Standortdebatte
- Abb. 29 Lohn und Leistung im Vergleich
- Abb. 30 Die Lohnnebenkosten in West- und Ostdeutschland
- Abb. 31 Kollege Roboter
- Abb. 32 Wie lange laufen die Maschinen?
- Abb. 33 Mangelware Arbeitsplätze
- Abb. 34 Die Beschäftigungskrise
- Abb. 35 Ökonomie ohne Staatsgrenzen
- Abb. 36 Falsche Subventionen und fehlende Innovation
- Abb. 37 Das Vier-Sektorenmodell 1882-2010
- Abb. 38 Weltmarkt Informationswirtschaft
- Abb. 39 Gesamtumsatz der Informationswirtschaft in Deutschland
- Abb. 40 Verbreitung der PCs in Europa und weltweit 1995
- Abb. 41 Berufe und Beschäftigungsfelder der Informationswirtschaft
- Abb. 42 Die Einsparung von Arbeitskräften
- Abb. 43 Anwendungsfelder neuer Informations-/Kommunikationstechniken
- Abb. 44 Grundsätze des Scientific Management
- Abb. 45 Tendenzen der Unternehmensentwicklung

- Abb. 46 Soziale Organisation = Leistungs- und Personengemeinschaft
- Abb. 47 Semidemokratische Struktur der Unternehmen
- Abb. 48 Überstunden/Mehrarbeit in Westdeutschland 1993-1995
- Abb. 49 Arbeitnehmerinteressen an Teil- und Gleitzeit
- Abb. 50 Mehr Rechte im Betrieb
- Abb. 51 Verdichtung von Zeit, Arbeit und Alltag
- Abb. 52 Das 4-K-Modell/4-C-Modell
- Abb. 53 Sozialarbeit als Semiprofession
- Abb. 54 Merkmale sozialer Dienste und professioneller Sozialarbeit
- Abb. 55 Merkmale des rationalen Organisationsmodells (ROM)
- Abb. 56 Organisationskultur des bürokratischen Paternalismus
- Abb. 57 Sozialstruktur im natürlichen Organisationsmodell (NOM)
- Abb. 58 Führung im natürlichen Organisationsmodell (NOM)
- Abb. 59 Führungsaufgaben im offenen Organisationsmodell (OOM)
- Abb. 60 Stärken und Vorzüge des offenen Organisationsmodells (OOM)
- Abb. 61 Lernende Menschen und lernende Organisationen
- Abb. 62 Vier Typen von Schlüsselqualifikationen
- Abb. 63 Führen in der lernenden Organisation
- Abb. 64 Die sechs Aspekte des Führens
- Abb. 65 Organisationale Muster des Umgangs mit Widersprüchen
- Abb. 66 Lernkultur ermöglichen
- Abb. 67 Prinzipien zur Gestaltung lernförderlicher Rahmenbedingungen
- Abb. 68 Ziele und Inhalte der Organisationsentwicklung
- Abb. 69 Merkmale der Organisation des betrieblichen Lernens
- Abb. 70 Lernprozesse und Unternehmensentwicklung