

I. Inhaltsverzeichnis

II. Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen

a) Abbildungen	7
----------------------	---

b) Tabellen.....	8
------------------	---

III. Vorwort.....	11
--------------------------	-----------

IV. Einleitung.....	13
----------------------------	-----------

1 Globale und nationale Trends der wirtschaftlichen Entwicklung	15
--	-----------

2 Bildung und Weiterbildung in der Bundesrepublik Deutschland	22
--	-----------

2.1 Weiterbildung als Element von Personalentwicklung.....	24
--	----

2.2 Aufwendungen für Weiterbildung in Groß- und Mittelbetrieben.....	26
--	----

3 Produkt- und Prozeßqualität als Wettbewerbsfaktor	30
--	-----------

3.2 Das Normenwerk DIN ISO 9000 bis 9004 und weitere Normen zur Qualitätssituation	36
---	----

3.3 Exkurs: Qualitätssicherungssysteme in Unternehmen und Ein- richtungen der beruflichen Bildung	42
--	----

3.4 Produkthaftungsgesetze und -bestimmungen.....	43
---	----

4 Konzepte des Wandels.....	46
------------------------------------	-----------

4.1 Total Quality Management	46
------------------------------------	----

4.2 Lean production/lean organization.....	53
--	----

4.3 Das Konzept der 'fraktalen Fabrik'.....	57
---	----

4.4 Business Reengineering	63
----------------------------------	----

4.5 Zusammenfassung der Managementkonzepte und weitere Frage- stellungen	71
---	----

5 Zur erkenntnistheoretischen Neuorientierung betrieblicher Weiterbildungsberatung	76
---	-----------

5.1 Das Problem des Erkennens - Wahrnehmung und Kognition aus der Sicht des Konstruktivismus.....	76
--	----

5.1.1 'Wahre' Erkenntnis versus Viabilität von Erkenntnis - Konsequenzen für den Erkenntnisbegriff	82
5.1.2 Wirklichkeit als soziale Konstruktion - Ausblicke auf eine konstruktivistisch orientierte Sozialtheorie	85
5.1.3 Beobachten als Unterscheiden	86
5.2 Grundbegriffe der allgemeinen Systemtheorie	90
5.2.1 System als Differenz	91
5.2.2 Sinn als Ordnungsform der Welt	102
5.2.3 Operationale Geschlossenheit, Selbstreferenz und Autopoiesis	108
5.2.4 Kommunikation	116
5.2.5 Zeit	119
5.3 Resümee	122
6 Systemisch-konstruktivistisches Wissenschaftsverständnis und postmodernes Denken	123
6.1 Wissenschaft als ästhetisches Konstrukt	128
7 Auseinandersetzung mit „personalistischen“ Betrachtungsweisen der betrieblichen Bildungsarbeit.....	130
7.1 Weiterentwicklung der beruflichen Bildung: Organisationsentwicklung.....	131
7.2 Ziele von Organisationsentwicklungsmaßnahmen	135
8 Methodologische Aspekte einer systemisch-konstruktivistischen Interventionstheorie	141
8.1 Beobachtung als Basis jeder Intervention	141
8.2 Der Diagnostikbegriff in der systemischen Beratung	144
8.3 Konstruktionen über Systemsinn und die Bedeutung von Daten für die Beratung	148
9 Zum Verständnis von Intervention in der Organisationsberatung.....	153
9.1 Vorbedingungen einer responsiven Organisation	154
9.2 Lernen als Aufnahme von Informationen?	154
9.2.1 Lernen als Erwerb neuer Unterscheidungen	161
9.3 Die Krise der passageren Depression in Prozessen der Organisationsentwicklung.....	167
9.4 Die Bedeutung von Zeit in der Organisationsberatung.....	171
9.5 Beratungsziel: Responsivität.....	174
10 Relevante Beratungsansätze.....	184
10.1 Familientherapie	184

10.1.1 Beratungsleitlinien	186
10.2 Ausgewählte Beratungstechniken	188
10.3 NLP - das Neurolinguistische Programmieren	191
10.3.1 Beratungsleitlinien	191
10.3.2 Ausgewählte Beratungstechniken	194
10.3.3 Einschränkungen zum NLP	201
11 Exemplarische Darstellung eines Vorgehens in einer systemisch-konstruktivistischen Organisationsberatung.....	203
11.1 Contracting Phase	204
11.2 Definition des Beratungserfolges.....	207
11.3 Überprüfung der Geschäftsprozesse	211
11.4 Erarbeitung von Standards	213
11.5 Abteilungsbezogene Optimierung.....	214
11.6 'Inszenierung' struktureller Kopplungen.....	214
11.7 Diagnose: passagere Depression	215
11.8 EDV-gestütztes Projektmanagement	219
11.9 Organisationale Timeline.....	221
11.10 Traumausstellung.....	224
11.11 Evaluation des Projekterfolges	226
12 Die neuen Aufgaben von (Weiterbildungs-) Beratern, die sich dem systemisch-konstruktivistischen Paradigma zuordnen.....	228
13 Literatur	233

Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen

a) Abbildungen

Abbildung 1: Jährliches Wirtschaftswachstum (BIP) in der "Gruppe der Sieben" und in den Entwicklungsländern 1965-2005	16
Abbildung 2: Modulare Aufteilung der PKW-Fertigung.....	18
Abbildung 3: Vom Komponentenlieferanten zum Systemlieferanten.....	18
Abbildung 4: Vom Preis- zum Technologie- und Leistungswettbewerb.....	20
Abbildung 5: Gliederung der Weiterbildung in der Bundesrepublik Deutschland ..	23
Abbildung 6: Teilnahme an beruflicher Bildung nach höchstem Ausbildungsstand in Prozent	28
Abbildung 7: Verhältnis Organisation - externer Kunde.....	35
Abbildung 8: Interne Kunden - externe Kunden.....	36
Abbildung 9: Die drei Säulen des Total Quality Managements nach Mayrhofer	47
Abbildung 10: Jedes Werk wird durch einen Prozeß geschaffen	49
Abbildung 11: Lieferkettenbeziehung von Prozessen mit produktbezogenem und informationsbezogenem Fluß	50
Abbildung 12: Regelkreis von Fertigung und Interventionsmöglichkeiten durch Datenerfassung und Nachregelung.....	52
Abbildung 13: Apfelmännchen nach Mandelbrot	58
Abbildung 14: Unterschiede von Fraktalen und Segmenten in der Fabrik.....	60
Abbildung 15: Verschiedene Lösungswege bei gleichen äußeren Vorgaben.....	61
Abbildung 16: Demonstration des blinden Flecks.....	76
Abbildung 17: Entstehung der Einheit Zelle	92
Abbildung 18: Steuerungskriterium Überleben bei Tieren	97
Abbildung 19: Steuerungskriterium Sinn bei psychischen und sozialen Systemen.....	101
Abbildung 20: Prozeß der Condensation	104
Abbildung 21: Prozeß der Confirmation	105
Abbildung 22: Triviale Maschine.....	112
Abbildung 23: Nicht-Triviale-Maschine	113
Abbildung 24: Beobachtung von Beobachtern, die Personalentwickler beobachten.....	138
Abbildung 25: Portfoliomatrix nach Odiogorne.....	139
Abbildung 26: Phasen in der Organisationsberatung	170
Abbildung 27: Beispielhafte Feedbackprozesse	176
Abbildung 28: Beobachtungen des Organisationsberaters	180
Abbildung 29: Der rekursive Prozeß der Erkenntnisgewinnung	181
Abbildung 30: Pyramide der logischen Ebenen nach R. DILTS	197
Abbildung 31: Visualisierung einer Prozeßkette.....	212

Abbildung 32: Diagnostikschritt 1 zur Bearbeitung der passageren Depression ...	216
Abbildung 33: Diagnostikschritt 2 zur Bearbeitung der passageren Depression ...	217
Abbildung 34: Organisationale Timeline	223
Abbildung 35: Zeichnungen zum Thema "Traumausstellung"	225

b) Tabellen

Tabelle 1 : Ziele von Personalentwicklung	25
Tabelle 2: Relation zwischen Weiterbildungsaufwendungen und Lohn- und Gehaltssumme	26
Tabelle 3: Qualitätsansätze und ihre Vertreter (beispielhaft)	34
Tabelle 4: Vergleich General Motors - Montagefabrik Framingham und Toyota- Montagefabrik Takaoka, 1986:	53
Tabelle 5: Vergleich General Motors Framingham, Toyota Takaoka, NUMMI Fremont 1987.....	54
Tabelle 6: Entwicklung im Konzept des Business Reengineering durch den Einsatz neuer Technologien	67
Tabelle 7: Auflistung erwünschter Trivialbeziehungen nach v. FOERSTER.....	114
Tabelle 8: Ziele in Maßnahmen der Organisationsentwicklung	135
Tabelle 9: Beobachtungsleitdifferenzen von personalistischen Organisationsentwicklern	137
Tabelle 10: Grundformen der Beratung.....	179
Tabelle 11: Epistemologisches Verortungsraster für Contractinggespräche mit Vertretern von potentiellen Klientensystemen.....	205
Tabelle 12: Idealtypische Fälle in der Anwendung der Portfoliotechnik	210