

Inhaltsverzeichnis

Verzeichnis der wichtigsten Abkürzungen	XIX
Verzeichnis der Abbildungen.....	XXI
Verzeichnis der Tabellen	XXIII
Verzeichnis der Forderungen und Thesen.....	XXV
1 Einführung.....	1
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Erkenntnisinteresse und Forschungsstrategie.....	4
1.3 Gliederung der Arbeit	7
2 Grundlagen der betrieblichen Personalentwicklung.....	9
2.1 Theorie und Forschung zur betrieblichen Personalentwicklung	9
2.1.1 Zum Theoriedefizit in der Personalwirtschaft.....	9
2.1.2 Metatheorien und Menschenbilder der Personalwirtschaftslehre	9
2.1.3 Theoretische Einordnung der betrieblichen Personalentwicklung.....	12
2.1.4 Analyse der Hauptrichtungen in der Personalentwicklungsforschung	14
2.1.4.1 Personalökonomische Personalentwicklungsforschung	14
2.1.4.2 Verhaltenswissenschaftliche Personalentwicklungsforschung	15
2.1.5 Zwischenergebnis.....	16
2.2 Begriff der Personalentwicklung	18
2.2.1 Vorbemerkungen.....	18
2.2.2 Personalökonomische Definitionen.....	19
2.2.3 Verhaltenswissenschaftliche Definitionen	21
2.2.3.1 Kritik an den personalökonomischen Definitionen.....	21
2.2.3.2 Der Personalentwicklungsbegriff von NEUBERGER	22
2.2.4 Definition der betrieblichen Personalentwicklung für die weitere Untersuchung	24

2.3	Überblick über den Objektbereich der Personalentwicklung	26
2.3.1	Personalentwicklung im „morphologischen Kasten“	26
2.3.2	Die Systemtrias der betrieblichen Personalentwicklung	28
2.3.2.1	Organisationsentwicklung	28
2.3.2.2	Teamentwicklung	30
2.3.2.3	Person-Entwicklung (Qualifizierung)	31
3	Von der betrieblichen Qualifizierung zum Kompetenzmanagement	34
3.1	Betriebliche Qualifizierung im Spannungsfeld ökonomischer Rationalität und mikropolitischen Interessen	34
3.1.1	Qualifikationsmanagement aus personalökonomischer Sicht	34
3.1.1.1	Einordnung und Definition	34
3.1.1.2	Grundprozess der Mitarbeiterqualifizierung	36
3.1.1.2.1	Übersicht	36
3.1.1.2.2	Analyse des aktuellen und zukünftigen Qualifikationsbedarfs	37
3.1.1.2.3	Analyse des Qualifikationsniveaus der Mitarbeiter	38
3.1.1.2.4	Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs	39
3.1.1.2.5	Planung, Konzeptionierung und Durchführung der betrieblichen Qualifizierungsmaßnahmen	40
3.1.1.2.6	Erfolgskontrolle (Transferevaluation)	41
3.1.1.3	Gestaltungsebenen des Qualifikationsmanagements	43
3.1.1.3.1	Normative Ebene	43
3.1.1.3.2	Strategische Ebene	44
3.1.1.3.3	Operative Ebene	45
3.1.1.4	Zusammenfassung und Kritik	49
3.1.2	Qualifizierung als Handlungsfeld mikropolitischen Subsysteme	50
3.1.2.1	Vorbemerkungen zur system- und handlungstheoretischen Betrachtung	50
3.1.2.2	Akteure im Feld der betrieblichen Qualifizierung	51
3.1.2.2.1	Unternehmensleitung (Top Management)	52
3.1.2.2.2	Personalleitung	53
3.1.2.2.3	Interne Qualifizierungsmanager	54
3.1.2.2.4	Führungskräfte (Middle Management)	55
3.1.2.2.5	Betriebsrat (Betriebliche Interessenvertretung)	57
3.1.2.2.6	Mitarbeiter	58
3.1.2.3	Zusammenfassung	59

	3.1.3.1.4	Informationsmangel über Bedarfe und Potenziale	63
	3.1.3.2	Mikropolitische Problemfelder	64
	3.1.3.2.1	Subjektive Theorie der Unternehmensleitung zur Personalentwicklung.....	64
	3.1.3.2.2	Reduktion der Personalentwicklung auf die Managementebene	65
	3.1.3.2.3	Mangelnde Professionalisierung der Qualifizierungsmanager.....	66
	3.1.4	Ergebnis der Gegenüberstellung und Gestaltungsanforderungen	67
3.2		Entwicklung betrieblicher Handlungskompetenz.....	69
	3.2.1	Begriffsklärungen und Modellbildung	69
	3.2.1.1	„Kompetenz“ und „Qualifikation“	69
	3.2.1.2	Interdisziplinäre Analyse des Kompetenzbegriffs	71
	3.2.1.3	Analyse des „Competency“-Konzepts	77
	3.2.1.4	Dimensionen der Kompetenz.....	82
	3.2.1.5	Modell der betrieblichen Kompetenzentwicklung	84
	3.2.1.5.1	Kompetenzebene	84
	3.2.1.5.2	Performanzebene	85
	3.2.2.1	Kompetenzentwicklung im Betrieb als autopoietischer Prozess	87
	3.2.2.2	Definition der betrieblichen Kompetenzentwicklung und Abgrenzung zum Qualifizierungskonzept.....	88
	3.2.2.3	Analyse der wesentlichen Unterscheidungsmerkmale.....	89
	3.2.2.3.1	Veränderung tiefer liegender Leistungspotenziale	89
	3.2.2.3.2	Differenziertes Spektrum betrieblicher Kompetenzdimensionen	92
	3.2.2.3.3	Steuerung durch das Individuum	93

3.2.2.4	Diskussion der Kompetenzentwicklung in Wissenschaft und Praxis.....	94
3.2.2.4.1	Vorbemerkungen zum handlungstheoretischen Ansatz	94
3.2.2.4.2	Entwicklungsförderliche Aspekte von Arbeits- und Lernbedingungen	94
3.2.2.4.3	Erfolgsfaktoren der Kompetenzentwicklung.....	96
3.2.2.4.4	Erkenntnisse zur Kompetenzentwicklung aus der Praxis	97
3.2.2.4.5	Zwischenergebnis	97
3.2.3	Zwischenergebnis und Thesen	102
3.3	Betriebliches Kompetenzmanagement	104
3.3.1	Grundlagen	104
3.3.1.1	Begriffsklärungen.....	104
3.3.1.2	Modell des betrieblichen Kompetenzmanagements.....	105
3.3.2	Objekte und Ausprägungen des Potenzialmanagements.....	107
3.3.2.1	Vorüberlegungen.....	107
3.3.2.2	Skills und Skill-Management.....	109
3.3.2.3	Wissen und Wissensmanagement	109
3.3.2.4	Motivation und Motivationsmanagement	110
3.3.2.5	Selbstkonzept und Selbstmanagement	112
3.3.2.6	Werte, Einstellungen und Wertemanagement	114
3.3.3	Objekte und Ausprägungen des Performanzmanagements	116
3.3.3.1	Organisationsgestaltung und Empowerment	116
3.3.3.2	Verhaltensbeobachtung	118
3.3.3.3	Performance-Management	118
3.3.4	Zwischenergebnis und Thesen	119
4	Skill-Management als Basis eines Kompetenzmanagements.....	121
4.1	Grundlagen des Skill-Managements	121
4.1.1	Begriff und Entstehung	121
4.1.1.1	Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes	121
4.1.1.2	Skill-Management im Rahmen EDV-gestützter Personalentwicklung	123
4.1.1.3	Forschungsstand und Literatur.....	127

4.1.1.4	Arbeitsdefinitionen.....	128
4.1.2	Anwendungsfelder von Skill-Management-Systemen.....	129
4.1.2.1	Anwendung als Wissensträgermanagement.....	129
4.1.2.2	Anwendung im Projektmanagement.....	131
4.1.2.3	Anwendung im strategischen Management	132
4.1.2.4	Anwendung im Rahmen der Personalplanung.....	133
4.1.2.5	Anwendung im Rahmen der Personalentwicklung.....	135
4.1.2.6	Praxisbeispiele.....	137
4.2	Konzeptionierung eines Skill-Management-Systems auf Grundlage der Anforderungen des Kompetenzmanagements.....	139
4.2.1	Die Ebenen des Skill-Management-Systems	139
4.2.2	Analyse und Gestaltung der Zielebene.....	140
4.2.3	Analyse und Gestaltung der Inhaltsebene	141
4.2.3.1	Aufbau eines Skill-Management-Systems mit Fähigkeits- und Anforderungsvektoren.....	141
4.2.3.2	Erstellung eines Skillkatalogs	142
4.2.3.3	Skalierung der Merkmale.....	145
4.2.3.4	Messung der Skills	147
4.2.3.5	Dokumentation und Interpretation der Messungen.....	148
4.2.4	Analyse und Gestaltung der Prozessebene.....	150
4.2.4.1	Grundgerüst des Skill-Management-Prozesses.....	150
4.2.4.2	Top-down-Ermittlung der Skillanforderungen	151
4.2.4.3	Hierarchische Stufung der Anforderungsgerüste	152
4.2.4.4	Akteursorientierte Anforderungsermittlung im Stufenverfahren...	154
4.2.4.5	Ermittlung des Skillbestandes	157
4.2.4.6	Gap-Analyse und Evaluation	158
4.2.4.7	Prozess-Steuerung.....	159
4.2.4.8	Modellierung des Skill-Management-Prozesses	160

4.2.5	Analyse und Gestaltung der Akteurs- und Kommunikationsebene	161
4.2.5.1	Ansprüche der Akteure an das System und Nutzenpotenziale.....	162
4.2.5.1.1	Ansprüche der Unternehmensleitung und Nutzenpotenziale	162
4.2.5.1.2	Ansprüche des Personalmanagements und Nutzenpotenziale	164
4.2.5.1.3	Ansprüche der Führungskräfte und Nutzenpotenziale ..	165
4.2.5.1.4	Ansprüche des Betriebsrats und Nutzenpotenziale	166
4.2.5.1.5	Ansprüche der Mitarbeiter und Nutzenpotenziale.....	169
4.2.5.1.6	Ansprüche der Weiterbildungsanbieter und Nutzenpotenziale	170
4.2.5.2	Anforderungen auf der Kommunikationsebene.....	171
4.2.5.2.1	Das Gespräch als Grundform der Kommunikation	171
4.2.5.2.2	Institutionalisierung der Kommunikation.....	172
4.2.5.2.3	Kommunikation und Information.....	172
4.2.5.3	Erweiterung des Skill-Management-Prozesses	173
4.2.6	Analyse und Gestaltung der Informations- und Kommunikationstechnologie-Ebene	175
4.2.6.1	Kriterien zur Bewertung EDV-gestützter Personalentwicklungssysteme.....	175
4.2.6.2	Anforderungen an die IKT in Skill-Management-Systemen	176
4.2.6.2.1	Selbstorganisation mit Self-Service-Systemen.....	176
4.2.6.2.2	Weitere Anforderungen auf der IKT-Ebene.....	180
4.2.7	Analyse und Gestaltung übergreifender Problembereiche.....	181
4.2.7.1	Vergangenheitsorientierung	181
4.2.7.2	Schnelle Veralterung.....	182
4.3	Einführung eines Skill-Management-Systems.....	183
4.3.1	Überblick.....	183
4.3.2	Struktur eines Einführungsprojekts.....	184
4.4	Zusammenfassung.....	185
5	Methodik und Gang der handlungsorientierten Untersuchung.....	186
5.1	Ausgangssituation im Forschungsprojekt	186

5.2	Zur Methodik der Untersuchung	187
5.2.1	Vorbemerkungen zur Methodologie	187
5.2.2	Handlungsforschung als qualitative Empirie	189
5.2.2.1	Entwicklung und Prinzipien der Handlungs-(Aktions- forschung)	189
5.2.2.2	Aktionsforschung als Methode empirischer Personalforschung?	191
5.2.3	Darstellung und Begründung der gewählten Methoden.....	192
5.2.3.1	Der Forschungsansatz der Einzelfallstudie	192
5.2.3.2	Eingesetzte Methoden im Rahmen der Fallstudie.....	193
6	Fallstudie: Pilotprojekt zur Einführung eines Skill-Management- Systems in der Putzmeister AG	195
6.1	Analyse der spezifischen Problemsituation	195
6.1.1	Ausgangssituation in der Analyseeinheit	195
6.1.1.1	Vorbemerkungen zum Unternehmen Putzmeister AG	195
6.1.1.2	Herausforderung Wissensmanagement	196
6.1.1.3	Herausforderung Personalentwicklung	196
6.1.2	Das Putzmeister „Skill-Management-Projekt“	198
6.1.2.1	Vorgeschichte.....	198
6.1.2.2	Problemstellung und Konzeption des Projekts	199
6.2	Vorbemerkungen zur Darstellung.....	200
6.2.1	Überblick über Prozessebenen und Prozessphasen	200
6.2.2	Zusammenhang von Forschungsprojekt, Pilotprojekt und Pilotdurchlauf...	200
6.3	Hauptphasen im Pilotprojekt.....	202
6.3.1	Entwurfsphase	202
6.3.1.1	Forschungsebene – Explorative Vorarbeiten und Entwurf des theoretischen Fundaments	202
6.3.1.2	Projektsteuerung – Entwurf eines Pilotprojekts und Einsetzen der Steuerungsgruppe.....	204
6.3.1.3	Zielebene – Formulierung von Projektzielen und Arbeitspaketen.....	204
6.3.1.4	Inhaltsebene – Ist-Analyse der Inhalte und Erstellung des Skillkatalogs.....	205

6.3.1.4.1	Sammlung und Klassifikation der Skills in einem Kompetenzkatalog	205
6.3.1.4.2	Strukturierung der Skillgerüste und Erstellung einer Profilarchitektur	206
6.3.1.4.3	Skalierung der Merkmale	207
6.3.1.5	Prozessebene – Ist-Analyse und Entwurf eines Soll-Prozesses	208
6.3.1.6	Ebene der Akteure/Kommunikation – Kommunikationsstrategie in der Entwurfsphase	210
6.3.1.7	Systemebene – Ist-Analyse der internen Systeme und Überblick des externen Angebots mit Make-or-Buy-Analyse	210
6.3.2	Planungsphase	212
6.3.2.1	Forschungsebene – Forschungsparadigmen und -strategie	212
6.3.2.2	Ebene der Projektsteuerung – Projektplanung	213
6.3.2.3	Zielebene – Operationalisierung der Projektziele und Projektcontrolling	213
6.3.2.4	Inhaltsebene – Identifikation der Funktionsprofile	213
6.3.2.5	Prozessebene – Planung der Prozess-Steuerung	215
6.3.2.6	Ebene der Akteure/Kommunikation – Forming, Storming and Norming	215
6.3.2.7	Systemebene – Programmierung der Pilotdatenbank	217
6.3.3	Pilotdurchlauf	217
6.3.3.1	Forschungsebene – Feedbackrunden und Reflexionen	217
6.3.3.2	Ebene der Projektsteuerung – Projektorganisation und -durchführung	218
6.3.3.3	Zielebene – Zielreviews mit Milestones	219
6.3.3.4	Inhaltsebene – Erstellung der Anforderungs- und Mitarbeiterprofile	219
6.3.3.5	Prozessebene – Durchlauf durch den Skill-Management- Standard-Prozess	222
6.3.3.5.1	Vorbemerkungen zur Vorgehensweise	222
6.3.3.5.2	Einschätzung der Skillanforderungen (SOLL)	223
6.3.3.5.3	Einschätzung des Skillbestandes (IST)	225
6.3.3.5.4	Soll-Ist-Vergleich und Gap-Analyse	227
6.3.3.5.5	Mitarbeiter-Fördergespräch	228
6.3.3.5.6	Evaluation durch den Skill-Manager	230
6.3.3.6	Ebene der Akteure/Kommunikation – Norming and Performing	231
6.3.3.7	Systemebene – Handling der Systeme im Pilotbetrieb	232

6.3.4	Evaluationsphase.....	233
6.3.4.1	Forschungsebene – Evaluation des Forschungsprojektes	233
6.3.4.2	Ebene der Projektsteuerung – Projektabschluss und Evaluation des Pilotprojekts.....	233
6.3.4.3	Zielebene – Zielkontrolle und Evaluation des Controllings	234
6.3.4.4	Inhaltsebene – Evaluation des Skillkatalogs und Skill-Pools	234
6.3.4.5	Prozessebene – Evaluation des Prozessdurchlaufs	236
6.3.4.6	Ebene der Akteure/Kommunikation – Feedbackrunden und Adjourning	237
6.3.4.7	Systemebene – Funktionalitäts- und Rentabilitätskontrolle.....	237
6.4	Ergebnisse des Pilotprojekts und Gestaltungsempfehlungen	237
6.4.1	Gestaltung der Zielebene.....	238
6.4.2	Gestaltung der Inhaltsebene	239
6.4.3	Gestaltung der Prozessebene	242
6.4.4	Gestaltung der Kommunikationsebene	242
6.4.5	Gestaltung der Akteursebene	243
6.4.6	Gestaltung der IKT-Ebene	246
6.4.7	Gestaltung des Einführungsprojekts.....	246
6.5	Diskussion der Thesen	247
6.5.1	Vorbemerkungen	247
6.5.2	Personalökonomische und mikropolitische Forderungen	248
6.5.3	Thesen zur Kompetenz und zur Kompetenzentwicklung	249
6.5.4	Thesen zur Konzeptionierung eines Kompetenzentwicklungssystems.....	250
6.5.5	Thesen zur Konzeptionierung eines Kompetenzmanagementsystems.....	251
7	Schlussbetrachtung	253
	Literaturverzeichnis.....	261
	Anhang	307