

# Inhaltsübersicht

*Walter Schöni & Karlheinz Sonntag*

Personalförderung für das 21. Jahrhundert – Zur Einführung ..... 19

## **Teil 1: Personalförderung in Organisationen aus der Sicht verschiedener Disziplinen**

*Walter Schöni:*

Personalförderung und Macht im betrieblichen Sozialsystem ..... 27

*Niclas Schaper & Karlheinz Sonntag:*

Personalförderung durch anspruchsvolle Lehr- und Lernarrangements .... 47

*Eckart Severing:*

Personalförderung durch Lernen im Arbeitsprozess ..... 65

*Karlheinz Sonntag & Ralf Stegmaier:*

Organisationales Lernen und Wissensmanagement ..... 77

*Karlheinz Sonntag:*

Personale Förderung und Gesundheit ..... 89

*Christiane Schiersmann:*

Geschlechtergerechte Personalentwicklung und Arbeitsmarktpolitik ..... 101

*Regula Schröder-Naef:*

Bedeutung der Bildungsbiographie für die Personalförderung ..... 117

## **Teil 2: Personalförderung und ihr Umfeld: Arbeitsmärkte, regionale und globale Netzwerke**

*Walter Schöni:*

Wertschöpfungspotentiale wirksamer Personalförderung ..... 133

*Gerhard Bosch:*

Bildung und regionaler Kontext ..... 151

*Richard Bühner:*

Technik und vernetzte Systeme ..... 167

*Doris Beer:*  
Berufliche Weiterbildung im Betrieb – nichts für Un- und Angelernte? ... 181

*Martin Wicki:*  
Qualifikationsnachfrage der Unternehmen ..... 199

*Hans Schüppli:*  
Verwaltung von «Humanressourcen» oder Personalförderung? ..... 213

*Thomas Heim:*  
Umweltwissen und Entwicklung ..... 231

### **Teil 3: Innovative Konzepte und Instrumente einer nachhaltigen Personalförderung**

*Karlheinz Sonntag:*  
Lernkultur im Unternehmen ..... 253

*Ulrich Schäfer:*  
Mitarbeiterförderung in einem Unternehmen der  
Informationstechnologie ..... 265

*Bernd Lohbeck & Ulrike Geffert:*  
Personalförderung im Krankenhaus ..... 281

*Joachim Benedix & Thomas Nockert:*  
Personalentwicklung für die Stadtverwaltung ..... 295

*Katrin Hartmann:*  
Massnahmen zur besseren Integration von Frauen in der Industrie ..... 307

*Eckart Severing:*  
Arbeitsintegriertes Training mit neuen Lernmedien ..... 325

*Rolf Neeser & Walter Schöni:*  
Personalentwicklung in kleinen und mittelgrossen Unternehmen ..... 337

Verzeichnis der Autorinnen und Autoren ..... 351

# Inhaltsverzeichnis

*Walter Schöni & Karlheinz Sonntag*

**Personalförderung für das 21. Jahrhundert – Zur Einführung** ..... 19

## Teil 1

**Personalförderung in Organisationen**

**aus der Sicht verschiedener Disziplinen** ..... 25

*Walter Schöni*

**Personalförderung und Macht im betrieblichen Sozialsystem**

Beiträge der Bildungssoziologie ..... 27

1 Qualifizierung und Selektion im Unternehmen: aktuelle Trends ..... 27

2 Restriktionen der Personalentwicklung im Unternehmen ..... 29

2.1 Restriktionen unternehmensstrategischer Art ..... 30

2.2 Restriktionen betriebsorganisatorischer Art ..... 31

2.3 Restriktionen normativer Art ..... 33

3 Bildungssoziologische Erklärungsansätze ..... 34

3.1 Bildung als Faktor der Reproduktion betrieblicher Ordnungen ..... 35

3.2 Betriebliche Bildung als Faktor der Machtausübung ..... 36

3.3 Betriebliche Bildung als Gestaltungs- und Autonomiefaktor ..... 38

4 Perspektiven der Personalförderung ..... 40

4.1 Neue Anforderungen im betrieblichen und beruflichen Umfeld ..... 40

4.2 Herausforderungen künftiger Personalförderung und Bildung ..... 42

Literatur ..... 43

*Niclas Schaper & Karlheinz Sonntag*

**Personalförderung durch anspruchsvolle Lehr- und Lernarrangements**

Beiträge der Personalpsychologie und der angewandten Lernforschung ... 47

1 Einleitung ..... 47

2 Anspruchsvolle Lehr-/Lernarrangements im Kontext betrieblicher

Personalförderung ..... 49

2.1 Arbeitsstrukturelle Ansätze ..... 51

2.2 Arbeitsplatzbezogene Lernformen ..... 53

2.3 Beratungs- und betreuungsorientierte Lernformen ..... 55

2.4 Trainingsorientierte Lernformen ..... 56

2.5 Computergestützte Lernformen ..... 58

2.6 Szenariogestützte Lernformen ..... 60

3 Abschliessende Bemerkungen ..... 62

Literatur ..... 63

*Eckart Severing*

**Personalförderung durch Lernen im Arbeitsprozess**

Beiträge der Betriebspädagogik ..... 65

- 1 Von der Notwendigkeit, am Arbeitsplatz zu lernen ..... 65
- 2 Von der Schwierigkeit, am Arbeitsplatz zu lernen ..... 67
- 3 Konsequenzen für eine Didaktik des Lernens am Arbeitsplatz ..... 72

Literatur ..... 75

*Karlheinz Sonntag & Ralf Stegmaier*

**Organisationales Lernen und Wissensmanagement**

Beiträge der Organisationsforschung ..... 77

- 1 Wissen und Lernen als Erfolgsfaktoren von Organisationen ..... 77
- 2 Zielsetzungen von organisationalem Lernen ..... 77
- 3 Ansätze und Modelle zum organisationalen Lernen ..... 78
  - 3.1 Organisationales Lernen als Informationsverarbeitung ..... 78
  - 3.2 Der organisatorische (=organisationale) Lernzirkel ..... 79
  - 3.3 «Knowledge creation» ..... 80
  - 3.4 Organisationales Lernen durch «communities of practice» ..... 82
- 4 Wissensmanagement als Gestaltungsansatz organisationalen Lernens ..... 82
- 5 Personale Förderung und Organisationsgestaltung als Voraussetzung organisationaler Lernprozesse ..... 85
- 6 Ausblick ..... 86

Literatur ..... 87

*Karlheinz Sonntag*

**Personale Förderung und Gesundheit**

Beiträge der Salutogenese ..... 89

- 1 Gesundheit und Unternehmenserfolg ..... 89
- 2 Konzepte zur Beanspruchungs- und Ressourcenforschung ..... 90
- 3 Massnahmen eines integrativen Arbeits- und Gesundheitsschutzes ..... 92
  - 3.1 Analyseebene ..... 92
  - 3.2 Interventionsebene ..... 93
  - 3.3 Ein integrierter Ansatz zum Gesundheits- und Arbeitsschutz ..... 95
- 4 Ausblick ..... 98

Literatur ..... 99

*Christiane Schiersmann*

## **Geschlechtergerechte Personalentwicklung und Arbeitsmarktpolitik**

Beiträge der Weiterbildungsforschung .....	101
1 Analyse der Weiterbildungssituation von Frauen .....	101
1.1 Allgemeine Struktur der Beteiligung an beruflicher Weiterbildung .....	101
1.2 Zur Situation in der betrieblichen Weiterbildung .....	102
2 Zukünftige Handlungsperspektiven .....	106
2.1 Geschlechtergerechte Personal- und Organisationsentwicklung als Kontext von Weiterbildung .....	106
2.2 Weiterbildung im Kontext diskontinuierlicher Erwerbsbiographie .....	110
3 Zusammenfassung .....	113
Literatur .....	113

*Regula Schröder-Naef*

## **Bedeutung der Bildungsbiographie für die Personalförderung**

Beiträge der Biographieforschung .....	117
1 Bildungsbiographische Faktoren der Weiterbildungsbereitschaft: Stand der Forschung .....	117
1.1 Elternhaus und Bildungsstand .....	118
1.2 Geschlechtsunterschiede bei Berufswahl, Lebensplanung und Karriereorientierung .....	118
1.3 Erstausbildung und Weiterbildungsbeteiligung – statistische Befunde .....	119
2 Das Forschungsprojekt «Bildungsbiographien Erwachsener» .....	121
2.1 Übersicht .....	121
2.2 Biographische Grundmuster .....	123
2.3 Rahmenbedingungen der Teilnahme und Nichtteilnahme .....	124
3 Folgerungen für eine zielgruppenbezogene Personalförderung .....	126
3.1 Berücksichtigung biographischer Faktoren und außerschulischer Lernerfahrungen .....	127
3.2 Förderung der Weiterbildungsmotivation durch geeignete Rahmenbedingungen .....	128
3.3 Frauenförderung .....	128
Literatur .....	129

## Teil 2

### Personalförderung und ihr Umfeld:

Arbeitsmärkte, regionale und globale Netzwerke .....	131
--	-----

*Walter Schöni*

### **Wertschöpfungspotentiale wirksamer Personalförderung**

Ansatzpunkte im Arbeitsprozess, im Unternehmen und in Netzwerken ...	133
1 Einleitung .....	133
2 Zur Debatte über den Controlling-Ansatz .....	134
3 Wirksamkeit der Personalentwicklung: Indikatoren und Kriterien .....	136
4 Ansatzpunkte für eine prozessbezogene Optimierung der Wirksamkeit .....	139
4.1 Wirksame Personalförderung im betrieblichen Leistungsprozess .....	140
4.2 Wirksame Personalförderung durch Personalmanagement im Unternehmen .....	142
4.3 Wirksame Personalförderung durch Vernetzung in der Region .....	145
Literatur .....	149

*Gerhard Bosch*

### **Bildung und regionaler Kontext**

Lernprozesse und regionale Netzwerke als Faktoren der Standortqualität .	151
1 Einleitung .....	151
2 Bildungsbedarf muss erarbeitet und kann nicht abgefragt werden .....	154
3 Netzwerke in der Region bilden .....	155
4 Bildungsstätten müssen regionale Dienstleistungszentren werden .....	156
5 Reintegration von Arbeitslosen über die Teilhabe am betrieblichen Lernen ....	158
6 Qualitätssicherung .....	159
7 Das institutionelle «Zuhause» der regionalen Weiterbildung .....	161
8 Schlussfolgerungen .....	162
Literatur .....	163

*Richard Bühler*

### **Technik und vernetzte Systeme**

Gestaltung von Arbeits- und Lernprozessen in der Region .....	167
1 Probleme und Lösungsansätze bei Technikimplementationen .....	167
2 Gestaltung der Unternehmensorganisation .....	168
3 Ausbildung und Prozessbeherrschung im Unternehmen .....	170
4 Beitrag der Ingenieurwissenschaften und Innovationsnetzwerke zur Gestaltung von Arbeits- und Lernprozessen .....	172
5 Beispielhafte Umsetzungen .....	173
5.1 Das CIM-Zentrum Muttenz der Fachhochschule beider Basel .....	173
5.2 Impulsprogramm «Qualifikation» des Kantons Basel-Landschaft .....	176
Literatur .....	179

*Doris Beer*

## **Berufliche Weiterbildung im Betrieb – nichts für Un- und Angelernte?**

Qualifizierungshindernisse und Möglichkeiten, sie zu überwinden	181
1 Einleitung	181
2 Beispiele aus der Praxis	183
2.1 Neue Arbeitsorganisation	183
2.2 Qualität und Arbeitssicherheit	183
2.3 Verringerung von Ausschuss und Verlusten	185
2.4 Verbesserung der Qualifikationsstruktur	186
2.5 Betriebsstilllegung	187
3 Lernfördernde Bereiche für die Weiterbildung An- und Ungelernter	188
3.1 Interessenkonstellationen	188
3.2 Organisation der Weiterbildung	190
3.3 Personalentwicklung durch das mittlere Management	191
3.4 Unternehmenskultur	192
3.5 Kosten- und Nutzenabschätzung	193
4 Schlussfolgerungen für die Weiterbildung in kleinen und mittleren Betrieben	194
Literatur	196

*Martin Wicki*

## **Qualifikationsnachfrage der Unternehmen**

Implikationen für die Arbeitsmarktchancen und den Weiterbildungsmarkt	199
1 Rätseln über den Qualifikationsbedarf	199
2 Wandel der Märkte und der Anforderungen	200
3 Das Qualifikationsproblem in den Unternehmen	202
4 Personalstrategien von Unternehmen	204
5 Ungleicher Zugang zur betrieblichen Bildung	205
6 Externe Weiterbildungsangebote und ihre Nutzung durch die Unternehmen	207
7 Folgen für die Arbeitsmarktchancen von Qualifikationsgruppen	209
8 Bedarf nach regionaler Arbeitsmarktpolitik und Bildungsoffensive	210
Literatur	211

*Hans Schäppi*

## **Verwaltung von «Humanressourcen» oder Personalförderung?**

Globale Wirtschaft, Managementstrategien und gewerkschaftliche

Arbeitspolitik .....	213
1 Einleitung .....	213
2 Die Neukonzeption der unternehmerischen Personalpolitik seit 1975 .....	214
3 Achtziger Jahre: Wechsel zu einem humanzentrierten Paradigma der Arbeitspolitik? .....	216
4 Neunziger Jahre: Bewirtschaftung der «Humanressourcen» im globalen Kapitalismus .....	218
5 Die «Amerikanisierung» der Arbeitspolitik und ihre Widersprüche .....	220
6 Gewerkschaftliche Konzepte zur Arbeitspolitik und Personalförderung .....	223
6.1 Qualitätskriterien zur Förderung von Fähigkeiten und Potentialen .....	224
6.2 Die Rolle der Gewerkschaften .....	227
7 Ausblick: Personalförderung erfordert die Demokratisierung der Wirtschaft ..	227
Literatur .....	228

*Thomas Heim*

## **Umweltwissen und Entwicklung**

Regionale Umweltbildung und Wissenstransfer in andere Weltregionen .. 231

1 Nutzen der Umweltbildung für Unternehmen und Region .....	231
1.1 Was ist und kann grundsätzlich Umweltbildung? .....	232
1.2 Was bringt es den Unternehmen, wenn sie das Umweltwissen ihres Personals fördern (lassen)? .....	236
1.3 Was bringt Umweltwissen für regionale und globale Entwicklungsprozesse? .....	237
2 Der Beitrag der Fachhochschulen .....	239
2.1 Grundausbildung von Ingenieurinnen .....	240
2.2 Interdisziplinäre Ausbildung zu Umweltingenieuren .....	241
2.3 Beratung und Dienstleistungen im Bereich Umwelt-Know-how .....	242
2.4 Bilanz: Wie können Unternehmen ihr Personal im Umweltbereich fördern? .....	243
3 Umwelt-Know-how im internationalen Wissenstransfer .....	243
3.1 Wirkungsebenen und Transferstrategien .....	245
3.2 Methodik/Didaktik eines wirksamen Wissenstransfers .....	246
4 Schlussfolgerungen .....	247
Literatur .....	249

**Teil 3****Innovative Konzepte und Instrumente einer nachhaltigen Personalförderung ..... 251***Karlheinz Sonntag***Lernkultur im Unternehmen**

Grundvoraussetzung nachhaltiger Personalförderung .....	253
1 Merkmale einer Lernkultur im Unternehmen .....	253
2 Konstitutive Elemente einer Lernkultur .....	255
3 Checkliste zur Lernkultur .....	261
4 Ausblick .....	263
Literatur .....	264

*Ulrich Schäfer***Mitarbeiterförderung in einem Unternehmen der Informationstechnologie**

Qualitätsorientierte Restrukturierung der Personalprozesse bei TLC GmbH (Systemhaus der Deutschen Bahn AG) .....	265
1 Beschäftigungstrends im Bereich der Informationstechnologie (IT) .....	265
2 Das Unternehmensumfeld .....	266
2.1 Das Unternehmen, seine Aufgaben und der Markt .....	266
2.2 Unternehmenswandel und neue Strukturierung .....	266
3 Aufgaben für das Personalmanagement .....	267
4 Qualitätsorientierte Restrukturierung des Personalmanagements .....	268
4.1 Zielsetzung und Aufgabenstellung für die Reorganisation .....	268
4.2 Vorgehensweise und eingesetzte Methoden .....	269
4.3 Ausarbeitung und Umsetzung der Prozesse .....	270
5 Kurzbeschreibung einzelner Personalmanagementprozesse .....	273
6 Erfolgsfaktoren der Prozessstrukturierung im Hinblick auf die Mitarbeiterförderung .....	277
Literatur .....	279

*Bernd Lohbeck & Ulrike Geffert*

### **Personalförderung im Krankenhaus**

Qualifizierung für die Krankenpflege in den

Berufsgenossenschaftlichen Kliniken Bergmannsheil, Bochum .....	281
1 Einleitung .....	281
2 Gesetzliche und ökonomische Rahmenbedingungen .....	281
3 Qualifikationsanforderungen .....	283
4 Konsequenzen für die Bildungsangebote in der Krankenpflege .....	285
4.1 Das Bildungszentrum Bergmannsheil .....	286
4.2 Personalförderung am Beispiel der Integrativen MentorInnen Schulung .....	287
5 Schlussbemerkung .....	292
Literatur .....	292

*Joachim Benedix & Thomas Nockert*

### **Personalentwicklung für die Stadtverwaltung**

Ein innovatives Konzept und seine partizipative Umsetzung

in der Stadt Kassel .....	295
1 Einleitung .....	295
2 Leitlinien und Aufbau der Gesamtkonzeption .....	298
3 Aufbau der Bausteine .....	300
3.1 Anforderungsprofile .....	301
3.2 Kooperatives Mitarbeiter/-innengespräch (KMG) .....	302
4 Umsetzung in Pilotämtern und Weiterführung des Projektes PEP .....	304

*Katrin Hartmann*

### **Massnahmen zur besseren Integration von Frauen in der Industrie**

Sensibilisierungs- und Qualifizierungskonzepte für den

Werkstattbereich .....	307
1 Einleitung .....	307
2 Sensibilisierung als Strategie auf dem Weg zur Chancengleichheit in der Industrie .....	310
2.1 Aufbau der Ausbildungsmodule .....	310
2.2 Weiterbildungsmodul «Sensibilisierung für die Chancengleichheit» .....	310
2.3 Zur Umsetzung der Ausbildungsmodule (ABIMO) .....	315
3 Zur Notwendigkeit frauenintegrierender Qualifizierungsmassnahmen bei betrieblichen Reorganisationsen .....	316
3.1 Frauenfreundliche Ansätze zur Qualifizierung .....	318
3.2 Stolperstein «Technik» .....	319
4 Resümee .....	321
Literatur .....	322

*Eckart Severing*

## **Arbeitsintegriertes Training mit neuen Lernmedien**

Entwicklungsprojekte der Beruflichen Fortbildungszentren

der Bayerischen Wirtschaft .....	325
1 Neue Lernmedien am Arbeitsplatz: Lastenheft mit fünf Positionen .....	325
1.1 Gestaltung von Lernmedien für problemorientiertes Lernen .....	326
1.2 Adaptierbarkeit und Adaptivität von interaktiven Medien für das Lernen am Arbeitsplatz .....	327
1.3 Integration von Lern- und Arbeitsmedien .....	328
1.4 Unterstützung der Kooperation der Lernenden .....	329
1.5 Gestaltung von Lernlandschaften .....	330
2 Das Projekt CORNELIA .....	331
Literatur .....	335

*Rolf Neeser & Walter Schöni*

## **Personalentwicklung in kleinen und mittelgrossen Unternehmen**

Eine Herausforderung für Know-how-Träger in der Region Basel .....	337
1 Einleitung .....	337
2 Unterstützungsbedarf der KMU in Bildungs- und Personalfragen .....	338
3 Situation der Bildungsanbieter und Know-how-Träger .....	339
4 Mehr massgeschneiderte Kooperation und «Hilfe zur Selbsthilfe» .....	341
5 Ein innovatives Kooperationsprojekt: «Förderung der Personalentwicklung in KMU» .....	343
6 Ausblick: Bildungsk Kooperation erfordert ein gutes Marketing und Lernbereitschaft .....	347
Literatur .....	349

Verzeichnis der Autorinnen und Autoren .....

351

Aus dem Verlagsprogramm .....

354