

# 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 Schüpfi:*  
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<br>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:<br>Stand der Forschung ..... | 117 |
| 1.1 Elternhaus und Bildungsstand .....  | 118 |
| 1.2 Geschlechtsunterschiede bei Berufswahl, Lebensplanung<br>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<br>Lernerfahrungen .....   | 127 |
| 3.2 Förderung der Weiterbildungsmotivation durch geeignete<br>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<br>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<br>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<br>Arbeitspolitik? ..... | 216 |
| 4 Neunziger Jahre: Bewirtschaftung der «Humanressourcen» im globalen<br>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<br>Personals fördern (lassen)? ..... | 236 |
| 1.3 Was bringt Umweltwissen für regionale und globale<br>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<br>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<br>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<br>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<br>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<br>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<br>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<br>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<br>in KMU» .....    | 343 |
| 6 Ausblick: Bildungsk Kooperation erfordert ein gutes Marketing und<br>Lernbereitschaft ..... | 347 |
| Literatur .....   | 349 |

Verzeichnis der Autorinnen und Autoren .....

351

Aus dem Verlagsprogramm .....

354