

INHALTSVERZEICHNIS

Problemstellung und Gang der Arbeit	1
Teil I: Qualifikation	7
1. Begriffliche Grundlagen	7
1.1. Qualifikation, Qualifizierung und Qualifizierungsinvestitionen	7
1.2. Abgrenzung zu verwandten Begriffen	12
2. Qualifikationsbestandteile	18
2.1. Der interdisziplinäre Charakter des Themas „Qualifikation“ und seine Konsequenzen für eine Unterteilung in einzelne Qualifikationsbestandteile	18
2.1.1. Die Qualifikation in der sozialwissenschaftlichen Literatur ..	18
2.1.2. Die Qualifikation in der betriebswirtschaftlichen Literatur ..	26
2.2. Das Kompetenzkonzept als Grundlage für eine Untergliederung der Qualifikation in dieser Arbeit	28
2.2.1. Der Kompetenzbegriff	30
2.2.2. Relevante Kompetenzbereiche	31
Teil II: Zur Notwendigkeit verstärkter Qualifizierungsinvestitionen	37
1. Veränderung der Wettbewerbssituation	37
2. Neue Unternehmenskonzepte als Antwort auf die veränderte Wettbewerbssituation	39
2.1. Dezentralisierung und Modularisierung als organisatorische Lösungskonzepte	39
2.2. Die Rolle der Informations- und Kommunikationstechnik innerhalb der neuen Unternehmenskonzepte	42
3. Konsequenzen der veränderten Unternehmenssituation für die Mitarbeiter und deren Qualifikationen	45
4. Qualifizierungsstrategien	51
4.1. Anforderungsreduzierte Arbeitsorganisation	52
X 4.2. Rekrutierung auf externen Arbeitsmärkten	55
X 4.3. Interne Qualifizierung als Bestandteil der Unternehmensstrategie ..	61

Teil III: Grundlagen der Bewertung von Qualifizierungsinvestitionen	65
1. Begriffliche Grundlagen	65
1.1. Der Begriff der Bewertung bzw. Evaluation	65
1.2. Einordnung und Abgrenzung zu verwandten Begriffen	69
2. Bestehende Ansätze zur Bewertung von Qualifizierungsmaßnahmen in der Literatur	79
× 2.1. Nicht-monetäre Ansätze zur Bewertung von Qualifizierungs- maßnahmen	81
× 2.2. Monetäre Ansätze zur Bewertung von Qualifizierungsmaßnahmen	89
× 2.3. Duale Bewertungsansätze	96
3. Die Notwendigkeit einer neuen Vorgehensweise bei der Bewertung	105
× 3.1. Die notwendige Ausrichtung der Bewertung an Unternehmens- und Mitarbeiterzielen (Unternehmensziel- und Humanzielorientierung)	105
3.2. Die Notwendigkeit einer beteiligungsorientierten Vorgehens- weise (Beteiligungsorientierung)	109
3.3. Die Notwendigkeit der Einbeziehung von Vernetzungswirkungen (Berücksichtigung von Verbundeffekten)	110
3.4. Eignung des Bewertungsverfahrens für den Einsatz in teilautonomen Organisationseinheiten (Instrumentelle Unterstützung des Autonomieaspektes - Selfcontrolling)	112
3.5. Vergleich der existierenden Verfahren zur Bewertung von Qualifizierungsmaßnahmen	114
 Teil IV: Eine neue Methodik zur betriebswirtschaftlichen Bewertung von Qualifizierungsinvestitionen	119
1. Das Grundkonzept des Bewertungsansatzes	119
2. Das Bewertungsobjekt: Qualifizierungsmaßnahmen	122
2.1. Ein Rahmen zur systematischen Darstellung von Qualifizierungs- maßnahmen	122
2.1.1. Lernen als Ausgangspunkt	123
2.1.1.1. Lernebenen	123
2.1.1.2. Individuelles Lernen	126
2.1.1.3. Lernen in der Gruppe	131
2.1.1.4. Organisationales Lernen	133
2.1.2. Ein Mehr-Ebenen-Modell als Systematisierungsansatz von Qualifizierungsmaßnahmen	148

2.2. Ebenenbezogene Qualifizierungsmaßnahmen	154
2.2.1. Qualifizierungsmaßnahmen auf Ebene des Individuums	154
2.2.1.1. Personale Qualifizierungsmaßnahmen	154
2.2.1.2. Strukturelle Qualifizierungsmaßnahmen	161
2.2.1.3. Technikgestützte Qualifizierungsmaßnahmen	165
2.2.2. Qualifizierungsmaßnahmen auf Gruppenebene	174
2.2.2.1. Personale Qualifizierungsmaßnahmen	174
2.2.2.2. Strukturelle Qualifizierungsmaßnahmen	191
2.2.2.3. Technikgestützte Qualifizierungsmaßnahmen	196
2.2.3. Qualifizierungsmaßnahmen auf Ebene der Organisation	201
2.2.3.1. Personale Qualifizierungsmaßnahmen	201
2.2.3.2. Strukturelle Qualifizierungsmaßnahmen	212
2.2.3.3. Technikgestützte Qualifizierungsmaßnahmen	215
3. Eine strategieorientierte Methodik zur Bewertung von Qualifizierungs- investitionen - dargestellt anhand ihrer Grundprinzipien	218
3.1. Unternehmensziel- und Humanzielorientierung (Strategieorientierung)	218
3.1.1. Das Mehr-Ebenen-Modell als Ansatz zur Systematisierung der Wirtschaftlichkeitseffekte von Qualifizierungs- maßnahmen	225
3.1.2. Ebenenbezogene Wirtschaftlichkeitseffekte von Qualifi- zierungsmaßnahmen	232
3.1.2.1. Wirtschaftlichkeitseffekte auf der Ebene des Individuums	233
3.1.2.1.1. Kosteneffekte	233
3.1.2.1.2. Zeiteffekte	238
3.1.2.1.3. Qualitätseffekte	239
3.1.2.1.4. Flexibilitätseffekte	240
3.1.2.1.5. Humaneffekte	241
3.1.2.1.6. Zusammenfassung	244
3.1.2.2. Wirtschaftlichkeitseffekte auf der Gruppenebene	245
3.1.2.2.1. Kosteneffekte	245
3.1.2.2.2. Zeiteffekte	247
3.1.2.2.3. Qualitätseffekte	248
3.1.2.2.4. Flexibilitätseffekte	251
3.1.2.2.5. Humaneffekte	252

3.1.2.2.6. Zusammenfassung	254
3.1.2.3. Wirtschaftlichkeitseffekte auf der Ebene der Organisation	254
3.1.2.3.1. Kosteneffekte	254
3.1.2.3.2. Zeiteffekte	255
3.1.2.3.3. Qualitätseffekte	257
3.1.2.3.4. Flexibilitätseffekte	258
3.1.2.3.5. Humaneffekte	259
3.1.2.3.6. Zusammenfassung	261
3.2. Beteiligungsorientierung	261
3.2.1. Beteiligungsorientierte Bewertung als methodischer Prozess	261
3.2.2. Die einzelnen Phasen des Bewertungsprozesses	263
3.2.2.1. Zielfindung	263
3.2.2.2. Maßnahmengenerierung, Vernetzung und Verbundeffekte	268
3.2.2.3. Ganzheitliche Bewertung	272
3.3. Berücksichtigung von Verbundeffekten	278
3.4. Instrumentelle Unterstützung des Autonomieaspektes	278
3.4.1. Die Metaplan-Methode als Moderationshilfsmittel	279
3.4.2. DV-gestützte Moderationshilfsmittel	281
Schlussbetrachtung	283
Literaturverzeichnis	285
Stichwortverzeichnis	317

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 0-1: Gang der Arbeit	4
Abbildung 1.1: Unterschiedliche Definitionen des Begriffes „Qualifikation“	8
Abbildung 1.2: Bereiche der Berufsbildung	12
Abbildung 1-3: Qualifikation als interdisziplinärer Untersuchungsgegenstand	25
Abbildung 1-4: Beispiele für die aus den neuen Organisationskonzepten abgeleiteten notwendigen Qualifikationsbestandteile der Mitarbeiter .	27
Abbildung 1-5: Beispiele für Qualifikationsinventare in der personalwirtschaftlichen Literatur	30
Abbildung 2-1: Merkmale funktionenübergreifender Teams in Abhängigkeit unterschiedlich starker Ausprägungsformen des Empowerment .	48
Abbildung 2-2: Modell tayloristischer Arbeitsorganisation mit ausgegliederten dispositiven und kontrollierenden Funktionen	52
Abbildung 2-3: Ganzheitliche Arbeitsorganisation in einer Produktionsinsel	54
Abbildung 2-4: Umverteilung zwischen den Wirtschaftszweigen	58
Abbildung 3-1: Entwicklung der Personal-Controlling-Idee im deutschsprachigen Raum	75
Abbildung 3-2: Erfolgskontrolle im Funktionszyklus	84
Abbildung 3-3: Prozessorientiertes Evaluationsgrundmuster	85
Abbildung 3-4: Nicht-monetäre Ansätze zur Bewertung von Qualifizierungsmaßnahmen	88
Abbildung 3-5: Abgrenzung der Kostenarten im Bildungsbereich nach externen und internen Bildungsmaßnahmen	90
Abbildung 3-6: Kostenstellenstruktur des Bildungswesens	91
Abbildung 3-7: Monetäre Ansätze zur Bewertung von Qualifizierungsmaßnahmen	95
Abbildung 3-8: Kennzahlenarten	97
Abbildung 3-9: Kennzahlenschema „Bildungsaufwand“	99
Abbildung 3-10: Die vier Stufen des Evaluationsansatzes von Kirkpatrick im Überblick	100
Abbildung 3-11: Duale Ansätze zur Bewertung von Qualifizierungsmaßnahmen ..	103
Abbildung 3-12: Weiterbildungsziele. Ergebnisse aus drei empirischen Studien ...	107

Abbildung 3-13: Leistungsmerkmale und Merkmalsausprägungen von Verfahren zur Bewertung von Qualifizierungsinvestitionen	114
Abbildung 3-14: Verfahren zur Bewertung von Qualifizierungsinvestitionen im Vergleich	116
Abbildung 4-1: Grundkonzept des Bewertungsansatzes	121
Abbildung 4-2: Individuelle Lerntheorien	127
Abbildung 4-3: Arten organisationalen Lernens	136
Abbildung 4-4: Systematisierungen von organisationalem Lernen	138
Abbildung 4-5: Die Unternehmung als schematisches Netzwerk mit positiven und negativen Kreisläufen	145
Abbildung 4-6: Ansatzpunkte für die Förderung organisationalen Lernens	147
Abbildung 4-7: Entwicklungsstufen der Weiterbildung	150
Abbildung 4-8: Mehr-Ebenen-Modell zur Systematisierung von Qualifizierungsmaßnahmen	153
Abbildung 4-9: Offenes Lernen und Distanzlernen als separate Lernkonzepte	160
Abbildung 4-10: Das Modell des Handlungsspielraums	163
Abbildung 4-11: Typologie von Lehrsystemen	167
Abbildung 4-12: Qualifizierungsmaßnahmen auf Ebene des Individuums	174
Abbildung 4-13: Abwandlungen der Morphologie und ihr nahestehende Kreativitätstechniken	186
Abbildung 4-14: Abwandlungen des klassischen Brainstorming	187
Abbildung 4-15: Ausprägungsformen des Brainwriting	189
Abbildung 4-16: Abwandlungen der Synektik	190
Abbildung 4-17: Qualifizierungsmaßnahmen auf Gruppenebene	201
Abbildung 4-18: The Managerial Grid (Verhaltensgitter)	207
Abbildung 4-19: Modularisierungsmöglichkeit auf Ebene der Organisation	213
Abbildung 4-20: Bearbeitungsablauf einer Anfrage	216
Abbildung 4-21: Qualifizierungsmaßnahmen auf Ebene der Organisation	217
Abbildung 4-22: Der Prozess der Fortbildung von Kernkompetenzen mit speziellem Fokus auf der Mitarbeiterqualifizierung	224
Abbildung 4-23: Mehr-Ebenen-Modell zur Systematisierung der mit Qualifizierungsmaßnahmen bewirkbaren Wirtschaftlichkeitseffekte	228
Abbildung 4-24: Qualifizierungsinduzierte Wirtschaftlichkeitseffekte auf Ebene des Individuums	244
Abbildung 4-25: Qualifizierungsinduzierte Wirtschaftlichkeitseffekte auf Gruppenebene	253

Abbildung 4-26: Qualifizierungsinduzierte Wirtschaftlichkeitseffekte auf der Ebene der Organisation	261
Abbildung 4-27: Idealtypisches Phasenschema des Bewertungsprozesses	262
Abbildung 4-28: Zielbaumdarstellung	265
Abbildung 4-29: Zielvernetzungsmatrix	268
Abbildung 4-30: Erweiterter Zielbaum	270
Abbildung 4-31: Zuordnung von Qualifizierungsmaßnahmen zu Wirtschaftlichkeitseffekten	271
Abbildung 4-32: Maßnahmenverträglichkeitsmatrix	272
Abbildung 4-33: Gewichteter Zielbaum	273
Abbildung 4-34: Gesamtbewertungsmatrix	275