

**Betriebswirtschaftliche Schriften**

---

**Heft 147**

# **Die Personalentwicklung der „Lernenden Organisation“**

**Konzeptionelle Untersuchung zur Initiierung  
und Förderung von Lernprozessen**

**Von**

**Samuel Stäbler**



**Duncker & Humblot · Berlin**

SAMUEL STÄBLER

Die Personalentwicklung der „Lernenden Organisation“

# Betriebswirtschaftliche Schriften

Heft 147

# Die Personalentwicklung der „Lernenden Organisation“

Konzeptionelle Untersuchung zur Initiierung  
und Förderung von Lernprozessen

Von

Samuel Stäbler



Duncker & Humblot · Berlin

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

**Stäbler, Samuel:**

Die Personalentwicklung der „Lernenden Organisation“ :  
konzeptionelle Untersuchung zur Initiierung und Förderung  
von Lernprozessen / von Samuel Stäbler. – Berlin :

Duncker und Humblot, 1999

(Betriebswirtschaftliche Schriften ; H. 147)

Zugl.: Cottbus, Univ., Diss., 1998

ISBN 3-428-09515-4

Alle Rechte vorbehalten

© 1999 Duncker & Humblot GmbH, Berlin

Fotoprint: Werner Hildebrand, Berlin

Printed in Germany

ISSN 0523-1035

ISBN 3-428-09515-4

Gedruckt auf alterungsbeständigem (säurefreiem) Papier  
entsprechend ISO 9706 ☺

*„The ability to learn faster than competitors may be the only sustainable competitive advantage.“*

**(Arie P. de Geus)**



## Vorwort

In Zeiten, die wesentlich durch gesellschaftliche, wirtschaftliche und technologische Veränderungen gekennzeichnet sind, gewinnt nicht nur die Lernfähigkeit von Individuen - sondern auch von Organisationen - zunehmend an Bedeutung. Eine intensive Auseinandersetzung mit den Möglichkeiten des Lernens von Organisationen und der damit in Verbindung stehenden Frage, welche Konsequenzen sich für die Personalentwicklung als institutionalisierter Träger von Lernprozessen in Organisationen ergibt, wird damit ein zentrales Thema für Theorie und Praxis. Vor diesem Hintergrund finden sich in der aktuellen Literatur vermehrt Auseinandersetzungen mit dieser Thematik.

Die vorliegende Arbeit geht auf theoretischer und empirischer Ebene der Frage nach, welche veränderten Anforderungen sich aus dem Konstrukt 'Lernende Organisation' für die Personalentwicklung ergeben. Dem Leser wird die Möglichkeit gegeben werden, seine eigenen Vorstellungen bzgl. einer Neuorientierung der Personalentwicklung durch die Betrachtung der Unterschiede zwischen dem traditionell defizitorientierten Konzept der Personalentwicklung und den Ansätzen für die Personalentwicklung in 'Lernenden Organisationen' zu bewerten. Hierin ist ein Ansatzpunkt zu sehen, um sich von den bisherigen, 'rezeptartigen' Vorschlägen zu lösen.

Für die fachliche und persönliche Unterstützung, die mir während der Erstellung der vorliegenden Arbeit zuteil geworden ist, bin ich einer Reihe von Personen zu herzlichem Dank verpflichtet. Meinem Erstgutachter, Prof. Dr. Karlheinz George, danke ich für seine thematische Offenheit und die Möglichkeit, die vorliegende Arbeit in einer ganzen Reihe von Organisationen wachsen zu lassen, aber auch für seinen Einsatz bei der Erhaltung des Lehrstuhls von Prof. Dr. Siegfried Oehme nach dessen Tode. Prof. Dr. Wolfgang Cezanne danke ich für die Übernahme des Zweitgutachtens.

Ziel der Arbeit ist es, sowohl den wissenschaftlich-theoretischen Ansprüchen im interdisziplinären Bereich zwischen Personalmanagement und Organisation zu entsprechen als auch den Erfordernissen und Problemstellungen der betrieblichen Praxis gerecht zu werden. Aus diesem Grunde möchte ich sehr herzlich Herrn Herbert Wittek und Herrn Lutz Zimmermann Dank sagen. Diese Projektpartner haben nicht nur die Praxisorientierung dieser Arbeit ermöglicht, sondern sich auch Zeit für intensive Diskussionen genommen.

Ganz herzlichen Dank schulde ich ebenfalls meinen Freunden und Kollegen am Institut für Wirtschaftswissenschaften der Brandenburgischen Technischen Universität Cottbus.

Gewidmet ist diese Arbeit meiner langjährigen Lebensgefährtin Katja, die mich während der ganzen - nicht immer nur angenehmen - Zeit des 'Promovierens' unterstützt hat.

*Cottbus, Februar 1998*

*Samuel Stäbler*

## Inhaltsübersicht

<b>A. Einleitung</b> .....	23
I. Relevanz der Themenstellung .....	23
II. Aufbau der Arbeit.....	27
<b>B. Theoretische Grundlagen und empirische Hintergründe</b> .....	30
I. Darstellung des Modells ‘Lernende Organisation’ .....	30
1. Bestimmung des Begriffs ‘Lernende Organisation’ .....	32
2. Lernprozesse als Grundlage zur Realisierung von Wettbewerbsvorteilen .....	37
3. Umwelt und organisatorischer Kontext als Determinanten der Lernfähigkeit einer Organisation.....	55
4. Zusammenfassung zur Darstellung des Modells ‘Lernende Organisation’ .....	75
II. Defizitorientierung als Perspektive des traditionellen Konzepts der PE .....	77
1. Konzeptionelle Grundsätze der traditionellen PE.....	78
2. Das System der traditionellen PE .....	84
3. Zusammenfassung zum traditionellen Konzept der PE.....	106
<b>C. Ansätze eines Konzepts der PE ‘Lernender Organisationen’</b> .....	108
I. Kritische Analyse der traditionellen PE im Kontext ‘Lernender Organisationen’ .....	108
1. Grenzen bei der Ermittlung vorhandener und geforderter Qualifikationen.....	111
2. Grenzen bei der Prognose zukünftiger Qualifikationsanforderungen .....	114
II. Theoretische Ableitung einzelner Anforderungen an die PE der ‘Lernenden Organisation’ .....	117
1. Perspektivenwechsel als Grundlage der PE in ‘Lernenden Organisationen’ .....	117
2. Die bewußte Gestaltung des organisatorischen Kontextes als Lernprozeß in ‘Lernenden Organisationen’ .....	134

3. Anforderungen an das System der PE in ‘Lernenden Organisationen’ ....	140
4. Zusammenfassung der Anforderungen an die PE ‘Lernender Organisationen’ .....	166
<b>D. Empirischer Teil</b> .....	169
I. Fallstudienenerhebungen über die in ‘Lernenden Organisationen’ praktizierte PE .....	169
1. Konzeption der empirischen Untersuchung .....	169
2. Fallstudie 1: Darstellung der PE in einer großen Bauunternehmung .....	175
3. Fallstudie 2: Darstellung der PE in einer Unternehmung der Eisen- und Stahlindustrie .....	187
4. Bewertung der Ergebnisse aus den Fallstudien .....	198
II. Gestaltungsempfehlungen für die PE der untersuchten Unternehmungen .....	202
1. Etablierung eines erweiterten Rollenverständnisses bei den PE-Akteuren .....	203
2. Ganzheitliche Hilfsmittel zur Konzipierung des organisatorischen Kontextes als Lerngegenstand .....	214
3. Phasenorientierte Gestaltungsmöglichkeiten zur Realisierung eines lernfördernden Systems der PE .....	230
<b>E. Zusammenfassende Wertung und Ausblick</b> .....	249
I. Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse .....	249
II. Ansatzpunkte für weitere Untersuchungen .....	254
<b>Anhang</b> .....	257
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	287
<b>Sachwortverzeichnis</b> .....	318

# Inhaltsverzeichnis

<b>A. Einleitung</b> .....	23
I. Relevanz der Themenstellung .....	23
II. Aufbau der Arbeit.....	27
<b>B. Theoretische Grundlagen und empirische Hintergründe</b> .....	30
I. Darstellung des Modells ‘Lernende Organisation’ .....	30
1. Bestimmung des Begriffs ‘Lernende Organisation’ .....	32
a) Der Begriff ‘Organisation’ .....	34
b) Der Begriff ‘Lernen’ .....	35
2. Lernprozesse als Grundlage zur Realisierung von Wettbewerbsvorteilen .	37
a) Lernprozesse auf individueller Ebene .....	37
b) Lernprozesse auf Gruppenebene.....	39
c) Organisationale Lernprozesse.....	42
aa) Theoretische Ansätze organisationaler Lernprozesse.....	44
(1) ‘Anpassungslernen’ .....	45
(2) ‘Veränderungslernen’ .....	46
(3) ‘Prozeßlernen’.....	47
bb) Unterschiedliche Formen organisationalen Lernens .....	48
d) Bedingungen für die Transformation des Lernens.....	51
aa) Kommunikation .....	52
bb) Transparenz .....	53
cc) Integration.....	54
3. Umwelt und organisatorischer Kontext als Determinanten der Lernfähigkeit einer Organisation.....	55
a) Lernende Organisationen und Umwelt .....	56
b) Lernende Organisationen und organisatorischer Kontext .....	59
aa) Lernende Organisationen und Organisationsstrategie.....	59

	(1) Inhalte von Organisationsstrategien .....	60
	(2) Typologien unterschiedlicher Organisationsstrategien.....	62
bb)	Lernende Organisationen und Organisationsstruktur.....	64
	(1) Bestimmungsfaktoren der Organisationsstruktur.....	65
	(2) Arten von Organisationsstrukturen .....	66
cc)	Lernende Organisationen und Organisationskultur .....	69
	(1) Dimensionen der Organisationskultur.....	70
	(2) Stärke der Organisationskultur .....	73
4.	Zusammenfassung zur Darstellung des Modells ‘Lernende Organisation’ 75	
II.	Defizitorientierung als Perspektive des traditionellen Konzepts der PE .....	77
1.	Konzeptionelle Grundsätze der traditionellen PE.....	78
a)	Inhaltliche Bestimmung des Begriffs ‘PE’ .....	78
aa)	PE und Organisationsentwicklung .....	79
bb)	PE und Führungskräfteentwicklung.....	80
b)	Abgrenzung unterschiedlicher Zielkategorien der PE.....	82
aa)	Organisationsbezogene Ziele.....	82
bb)	Individuelle MA-Ziele.....	83
2.	Das System der traditionellen PE.....	84
a)	Ermittlung des PE-Bedarfs.....	85
aa)	Formen des PE-Bedarfs.....	87
	(1) Anpassungsbedarf .....	87
	(2) Aufstiegsbedarf.....	88
	(3) Ergänzungsbedarf.....	89
bb)	Bestimmung der PE-Kandidaten.....	89
b)	Deckung des PE-Bedarfs.....	90
aa)	Akteure der PE-Bedarfsdeckung.....	90
bb)	Methoden zur Deckung des PE-Bedarfs .....	91
	(1) Weiterbildung .....	92
	(2) Karriereplanung .....	94
	(3) Arbeitsstrukturierung .....	96
c)	Evaluation des PE-Erfolges.....	100
aa)	Zielstellungen der Evaluation.....	101
bb)	Bereiche der PE-Evaluation.....	103
	(1) Kostenkontrolle.....	103
	(2) Rentabilitätskontrolle.....	104
	(3) Lernerfolgskontrolle.....	105
3.	Zusammenfassung zum traditionellen Konzept der PE.....	106

<b>C. Ansätze eines Konzepts der PE ‘Lernender Organisationen’</b> .....	108
I. Kritische Analyse der traditionellen PE im Kontext ‘Lernender Organisationen’ .....	108
1. Grenzen bei der Ermittlung vorhandener und geforderter Qualifikationen .....	111
a) Probleme bei der Ermittlung von ‘Ist-Qualifikationen’ .....	111
b) Probleme bei der Ableitung von ‘Soll-Qualifikationen’ aus der Arbeitsaufgabe.....	113
2. Grenzen bei der Prognose zukünftiger Qualifikationsanforderungen .....	114
II. Theoretische Ableitung einzelner Anforderungen an die PE der ‘Lernenden Organisation’ .....	117
1. Perspektivenwechsel als Grundlage der PE in ‘Lernenden Organisationen’ .....	117
a) Selbstentwicklung als Schwerpunkt der PE .....	118
aa) Abgrenzung des Begriffs der Selbstentwicklung .....	118
bb) Zielorientierung der Selbstentwicklung .....	119
cc) Möglichkeiten zur Beeinflussung der Selbstentwicklung .....	120
b) Humanpotentialorientierung als Merkmal der PE .....	123
c) Modifikation konzeptioneller Grundsätze der traditionellen PE .....	128
aa) Erweiterung des traditionellen Begriffs der ‘PE’ .....	129
bb) Zusammenhänge zwischen PE und Organisationsentwicklung .....	129
cc) PE und Führungskräfteentwicklung .....	131
dd) Möglichkeiten zur gemeinsamen Berücksichtigung organisationsorientierter Ziele und individueller Mitarbeiterziele .....	133
2. Die bewußte Gestaltung des organisatorischen Kontextes als Lernprozeß in ‘Lernenden Organisationen’ .....	134
a) PE und Strategiefindung .....	135
b) PE und Strukturentwicklung .....	137
c) PE und Kulturentwicklung .....	138
3. Anforderungen an das System der PE in ‘Lernenden Organisationen’ .....	140
a) PE-Bedarfsermittlung .....	141
aa) PE-Bedarfsermittlung auf Ebene des Individuums .....	142
bb) PE-Bedarfsermittlung auf Gruppenebene .....	145
cc) PE-Bedarfsermittlung auf Ebene der Organisation .....	146

b)	PE-Bedarfsdeckung.....	147
aa)	Zielstellungen der Weiterbildung in ‘Lernenden Organisationen’..	148
bb)	Neue Formen der Karriereplanung in ‘Lernenden Organisationen’	150
cc)	Ansätze zur Arbeitsstrukturierung in ‘Lernenden Organisationen’.	153
c)	PE-Evaluation.....	158
aa)	Zielstellungen der PE-Evaluation in ‘Lernenden Organisationen’ ..	158
bb)	Ursachen für Lerntransferprobleme .....	161
(1)	PE-Teilnehmerbedingte Lerntransferprobleme.....	162
(2)	PE-Bedingte Lerntransferprobleme.....	163
(3)	Organisationsbedingte Lerntransferprobleme.....	164
4.	Zusammenfassung der Anforderungen an die PE ‘Lernender Organisationen’ .....	166
<b>D.</b>	<b>Empirischer Teil.....</b>	<b>169</b>
I.	Fallstudienenerhebungen über die in ‘Lernenden Organisationen’ praktizierte PE.....	169
1.	Konzeption der empirischen Untersuchung.....	169
a)	Anlaß und Ziel der Untersuchung.....	169
b)	Auswahl und Design der Erhebungsmethodik.....	170
aa)	Auswahl der Erhebungsmethodik .....	171
bb)	Design der Erhebungsmethodik.....	171
c)	Limitierende Bedingungen der Untersuchung.....	174
d)	Auswahl der Untersuchungsobjekte.....	174
2.	Fallstudie 1: Darstellung der PE in einer großen Bauunternehmung.....	175
a)	Allgemeine Angaben zur Unternehmung .....	175
b)	Die PE der Unternehmung .....	176
aa)	Grundlegende Informationen zur PE.....	177
bb)	Inhaltliche Konkretisierung der PE-Arbeit in der Unternehmung .....	179
cc)	Das System der PE in der Unternehmung .....	181
(1)	Umfang und Einsatz von PE-Methoden.....	183
(2)	Visionen für die zukünftige PE der Unternehmung .....	185
3.	Fallstudie 2: Darstellung der PE in einer Unternehmung der Eisen- und Stahlindustrie.....	187
a)	Allgemeine Angaben zur Unternehmung .....	187
b)	Die PE der Unternehmung .....	189

aa)	Grundlegende Informationen zur PE.....	189
bb)	Inhaltliche Konkretisierung der PE-Arbeit in der Unternehmung.....	192
cc)	Das System der PE in der Unternehmung.....	194
(1)	Umfang und Einsatz von PE-Methoden.....	195
(2)	Visionen für die zukünftige PE der Unternehmung.....	197
4.	Bewertung der Ergebnisse aus den Fallstudien.....	198
a)	Die Perspektive der PE in den untersuchten Unternehmungen.....	198
aa)	Die Konzipierung des organisatorischen Kontextes in den untersuchten Unternehmungen.....	199
bb)	Die konzeptionellen Grundsätze der PE in den untersuchten Unternehmungen.....	199
b)	Das System der PE in den untersuchten Unternehmungen.....	200
II.	Gestaltungsempfehlungen für die PE der untersuchten Unternehmungen....	202
1.	Etablierung eines erweiterten Rollenverständnisses bei den PE-Akteuren.....	203
a)	Die Rollen der Personalentwicklungsexperten.....	203
b)	Die Rollen der Führungskräfte.....	206
aa)	Führungskräfte als Personalentwickler.....	207
bb)	Führungskräfte als 'Lernende'.....	208
cc)	Führungskräfte als 'Designer'.....	209
c)	Das Rollenverständnis der Mitarbeiter.....	211
2.	Ganzheitliche Hilfsmittel zur Konzipierung des organisato- rischen Kontextes als Lerngegenstand.....	214
a)	Hilfsmittel zur Gestaltung der Strategiefindung als Lernprozeß.....	214
aa)	Organisationsspiele.....	216
bb)	Strategische Kontrolle.....	217
b)	Hilfsmittel zur Gestaltung der Strukturentwicklung als Lernprozeß.....	219
aa)	Projektorganisation.....	220
bb)	Netzwerkmodelle.....	223
c)	Hilfsmittel zur Gestaltung der Kulturentwicklung als Lernprozeß....	225
aa)	Leitbildentwicklung.....	226
bb)	Imageanalysen.....	228
3.	Phasenorientierte Gestaltungsmöglichkeiten zur Realisierung eines lernfördernden Systems der PE.....	230
a)	Möglichkeiten einer proaktiven PE-Bedarfsermittlung.....	231

aa)	Umweltanalyse .....	231
bb)	Szenario-Technik .....	232
b)	Möglichkeiten der PE-Bedarfsdeckung zur Förderung selbstgesteuerter Lernprozesse .....	235
aa)	PE durch lernpartnerschaftliche Beziehungen .....	235
(1)	Coaching .....	237
(2)	Mentorenverhalten .....	239
bb)	PE durch arbeitsplatznahe Partizipationsmaßnahmen .....	240
cc)	PE durch computerunterstütztes Lernen .....	242
c)	Möglichkeiten einer lerntransferorientierten Evaluation des PE-Erfolges .....	244
aa)	Anwendungsverträge .....	245
bb)	Feedbackgespräche .....	247
<b>E.</b>	<b>Zusammenfassende Wertung und Ausblick</b> .....	<b>249</b>
I.	Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse .....	249
II.	Ansatzpunkte für weitere Untersuchungen .....	254
<b>Anhang</b>	.....	<b>257</b>
Anhang I	Zentralisation und Dezentralisation .....	259
Anhang II	PE-Ziele aus der Perspektive der Organisation und des MA .....	260
Anhang III	Das Personal-Portfolio .....	261
Anhang IV	Checkliste für die Vorbereitung von PE-Gesprächen .....	262
Anhang V	Personalbeurteilungsbogen der Boehringer Mannheim GmbH .....	264
Anhang VI	Grafische Darstellung der Halbwertszeit des Wissens .....	266
Anhang VII	Fragebogen zur Beurteilung der Qualität von Weiterbildungs- veranstaltungen .....	267
Anhang VIII	Fragebogen der Voruntersuchung .....	270
Anhang IX	Fragebogen der Hauptuntersuchung .....	273
Anhang X	Das Konzept der Beratungsnetze bei BMW .....	281
Anhang XI	Beispiel des Unternehmensleitbildes der Swisscontrol .....	283
Anhang XII	Beispiel eines Imagebarometers der Firma Kuoni .....	285
Anhang XIII	Auszug aus dem Tätigkeitsprofil von Mentoren einer Großbank .....	286
<b>Literaturverzeichnis</b>	.....	<b>287</b>
<b>Sachwortverzeichnis</b>	.....	<b>318</b>

## Tabellenverzeichnis

Tabelle A-1:	Ausgewählte Dissertationen zum Thema 'PE' .....	26
Tabelle B-1:	Organisatorischer und individueller Nutzen von Gruppenarbeit .....	40
Tabelle B-2:	Systematisierung ausgewählter Ansätze organisationalen Lernens .....	45
Tabelle B-3:	Klassifizierung unterschiedlicher Formen organisationaler Lernprozesse .....	49
Tabelle B-4:	Strategische Kernfragen und grundsätzliche Planungsphilosophien .....	61
Tabelle B-5:	Vergleich lernhemmender und lernfördernder Organisationskulturen .....	72
Tabelle B-6:	Positive und negative Effekte starker Organisationskulturen .....	74
Tabelle B-7:	Adressaten der PE .....	81
Tabelle B-8:	Teilnehmerstruktur der PE in der Praxis .....	101
Tabelle B-9:	Evaluationsbereiche der PE .....	103
Tabelle C-1:	Möglichkeiten einer partizipativen PE-Bedarfsermittlung .....	143
Tabelle C-2:	Zusammenfassung der Entwicklung wichtiger Weiterbildungsziele in 'Lernenden Organisationen' .....	149
Tabelle C-3:	Möglichkeiten des Transfers der PE .....	159
Tabelle C-4:	Mögliche Kriterien für die Lernerfolgskontrolle .....	161
Tabelle C-5:	Das System der traditionellen PE und in 'Lernenden Organisationen' .....	166
Tabelle C-6:	Objekte, Ziele und Inhalte der PE in 'Lernenden Organisationen' .....	168
Tabelle D-1:	Das Weiterbildungsprogramm der Bauunternehmung .....	179
Tabelle D-2:	Methodeneinsatz bei der PE-Bedarfserhebung .....	181
Tabelle D-3:	Teilnahme an PE-Maßnahmen nach unterschiedlichen Mitarbeitergruppen .....	182
Tabelle D-4:	Relevanz ausgewählter Schlüsselqualifikationen für die Entwicklung der Bauunternehmung aus Sicht des Abteilungsleiters-PE .....	184
Tabelle D-5:	Methodeneinsatz bei der PE-Bedarfserhebung .....	194
Tabelle D-6:	Teilnahme an PE-Maßnahmen nach unterschiedlichen Mitarbeitergruppen .....	195
Tabelle D-7:	Das Rollenverständnis der MA in traditionellen Organisationskonzepten und in der 'Lernenden Organisation' .....	212
Tabelle D-8:	Hilfsmittel zur Strategiefindung in 'Lernenden Organisationen' .....	215

Tabelle D-9: Hilfsmittel zur Strukturentwicklung in 'Lernenden Organisationen'	219
Tabelle D-10: Matrix zur Bestimmung von Organisationskulturen .....	226
Tabelle D-11: Mögliche Elemente einer 'Multiplen Szenario Analyse' .....	233
Tabelle D-12: Vergleich der PE-Methoden Coaching und Mentorenverhalten .....	236
Tabelle D-13: Coaching-Formen und mögliche Problemstellungen .....	238
Tabelle D-14: Ausgewählte Möglichkeiten zum Einsatz von CUL .....	243
Tabelle D-15: Exemplarischer Aufbau eines 'Lerntagebuchs' .....	246

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung A-1: Übersicht über den Aufbau der Arbeit.....	29
Abbildung B-1: Gründe für das Interesse am Modell ‘Lernende Organisation’ .....	31
Abbildung B-2: Ebenen organisationaler Lernprozesse.....	48
Abbildung B-3: Transformationsbedingungen des Wissens .....	52
Abbildung B-4: Umwelt und organisatorischer Kontext als Determinanten der Lernfähigkeit einer Organisation.....	56
Abbildung B-5: Reaktionszeit bei zunehmender Komplexität und Dynamik .....	58
Abbildung B-6: Typologie von Organisationsstrategien .....	63
Abbildung B-7: Determinanten der Strukturentscheidung .....	67
Abbildung B-8: Ermittlung des PE-Bedarfs durch eine Soll-Ist-Abweichungsanalyse....	86
Abbildung B-9: Mögliche Bewegungsrichtungen bei der Karriereplanung.....	95
Abbildung B-10: Grundformen der Arbeitsfeldstrukturierung .....	97
Abbildung B-11: Verbreitung unterschiedlicher PE-Maßnahmen am Beispiel des Kreditgewerbes.....	99
Abbildung B-12: Formel zur Berechnung der Rendite einer PE-Maßnahme.....	104
Abbildung C-1: Das Primat der Planung .....	109
Abbildung C-2: Die vier Quadranten der Humanpotentiale .....	124
Abbildung C-3: Dimensionen bei der Ausschöpfung von Potentialen.....	126
Abbildung C-4: Der Zusammenhang zwischen PE und OE in ‘Lernenden Organisationen’ .....	131
Abbildung C-5: Organisatorischer Kontext als Determinante der PE-Ziele.....	134
Abbildung C-6: Integration der Entwicklung von Individuen, Gruppen und der Organisation .....	141
Abbildung C-7: Ansatzpunkte einer individuellen Karriereplanung.....	151
Abbildung C-8: Handlungsspielraum als Resultante von Tätigkeitsspielraum sowie Entscheidungs- und Kontrollspielraum.....	153
Abbildung C-9: Unterschiedliche Typen dezentraler Arbeitsformen als Grundlage der Arbeitsstrukturierung ‘Lernender Organisationen’ .....	155
Abbildung C-10: Stufen der PE-Evaluierung bei dynamischen Entwicklungsprozessen.	158

Abbildung C-11: Der Zusammenhang zwischen vertikalem und lateralem Lerntransfer	164
Abbildung D-1: Aufbau der empirischen Untersuchung.....	172
Abbildung D-2: Die PE- Zielstellungen der Bauunternehmung.....	177
Abbildung D-3: Mittelfristige Ziele der PE-Abteilung.....	186
Abbildung D-4: Herausforderungen für die PE-Arbeit.....	191
Abbildung D-5: Leitlinien für die PE .....	192
Abbildung D-6: Mittelfristige Ziele der PE-Arbeit .....	197
Abbildung D-7: Die Rollen des Personalentwicklers in 'Lernenden Organisationen' ...	205
Abbildung D-8: PE als Kooperationsaufgabe.....	213

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AG	Aktiengesellschaft
Ag.	Arbeitsgruppe
Aufl.	Auflage
Bd.	Band
BMW	Bayerische Motorenwerke
bspw.	beispielsweise
BVS	Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben
BVW	Betriebliches Vorschlagswesen
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CBT	Computer Based Training
CUL	Computerunterstütztes Lernen
DDR	Deutsche Demokratische Republik
d.h.	das heißt
Diss.	Dissertation
DM	Deutsche Mark
DSWR	Zeitung für Datenverarbeitung, Steuer, Wirtschaft und Recht
dt	Deutsche Trainer- und Führungskräfte-Akademie
ed.	Edition
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
etc.	et cetera
evtl.	eventuell
f.	folgende
ff.	fort folgende
F&E	Forschung und Entwicklung
FK	Führungskraft/-kräfte(n)
FN	Fußnote
ggf.	gegebenenfalls
HNL	Hauptniederlassung
HRM	Human Resource Management
hrsg. v.	herausgegeben von
Hrsg.	Herausgeber

i.e.S.	im engeren Sinne
i.d.R.	in der Regel
IHK	Industrie- und Handelskammer
inkl.	inklusive
insb.	insbesondere
IO	Industrielle Organisation
IÖW	Institut für ökologische Wirtschaftsforschung GmbH
ISO	International Organization for Standardization
Jg.	Jahrgang
MA	Mitarbeiter
MbO	Management by Objectives
Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden
NEP	Nachwuchsentwicklungsprogramm
NL	Niederlassung(en)
Nr.	Nummer
OE	Organisationsentwicklung
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development
PE	Personalentwicklung
PIS	Personalinformationssystem(e)
PPS	Produktionsplanung und -steuerung
QC	Qualitätszirkel
REFA	Verband für Arbeitszeitstudien-REFA-e.V.
RGW	Rat für gegenseitige Wirtschaftshilfe
S.	Seite(n)
sog.	sogenannte, -r, -e
Sp.	Spalte(n)
Tab.	Tabelle
u.a.	unter anderem, und andere
U.S.A.	United States of America
u.U.	unter Umständen
v.	von
v.a.	vor allem
VG	Vorgesetzte(-r)
vgl.	vergleiche
VOB	Verdingungsordnung für Bauleistungen
VÖW	Vereinigung für ökologische Wirtschaftsforschung e.V.
ZNL	Zweigniederlassung(en)
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil
z.Zt.	zur Zeit

## A. Einleitung

*„Wertvoll an einem Unternehmen sind nur die Menschen, die dafür arbeiten und der Geist, in dem sie es tun.“*

(Heinrich Nordhoff)

### I. Relevanz der Themenstellung

Zunehmende Turbulenzen und Diskontinuitäten kennzeichnen Ende der 90er Jahre das Umfeld vieler Organisationen. Wesentliche Ursachen für den turbulenten und vielschichtigen Wandel können in gestiegener Markt- und Technologiedynamik, zunehmender Globalisierung sowie einem allgemein sensibleren ökologischen Bewußtsein gesehen werden.<sup>1</sup>

Durch diese Veränderungen nehmen die Herausforderungen, mit denen Organisationen konfrontiert werden, zu und stellen deren Beständigkeit immer wieder in Frage.<sup>2</sup> Die zu beobachtende Erweiterung des Zielsystems der Organisationen beschleunigt diese Entwicklung noch: Die Gewinnmaximierung steht nicht mehr *allein* im Mittelpunkt. Vielmehr öffnen sich Organisationen zunehmend den Vorstellungen interner und externer Anspruchsgruppen, wie z.B. Lieferanten, Kunden, Kapitalgeber und Mitarbeiter, sowie den Ansprüchen der breiten Öffentlichkeit.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Siehe für die unterschiedlichen Gründe stellvertretend für viele Meier, H. (1991); Perich, R. (1992); Imai, M. (1992); Bilitza, U. (1994); Klimecki, R./Probst, G.J.B./Eberl, P. (1994); Hammer, M./Champy, J. (1995).

<sup>2</sup> Dies gilt nicht nur, wenn Mißerfolge bereits sichtbar werden. Auch erfolgreiche Organisationen müssen über die Fähigkeit verfügen, sich veränderten Bedingungen anzupassen. Als Beispiel hierfür gelten die von Peters/Watermann zu Beginn der achtziger Jahre als erfolgreich beschriebenen Unternehmen, die sich heute z.T. mit erheblichen wirtschaftlichen Schwierigkeiten konfrontiert sehen bzw. nicht mehr existieren. Siehe Peters, T./Watermann, R. (1982).

<sup>3</sup> Vgl. Remer, A. (1988), S. 562.

Die Fähigkeit, sich kontinuierlich mit verändernden Anforderungen auseinanderzusetzen, wird somit mehr und mehr zu einem Faktor, der letztendlich auch über den Fortbestand einer Organisation entscheidet. Die wachsende Komplexität bei gleichzeitig kürzer werdenden Entscheidungszeiten läßt die Frage nach der Beherrschbarkeit von Entwicklungsverläufen immer dringlicher werden.<sup>4</sup> Durch die sich hieraus ergebende Notwendigkeit zur Auseinandersetzung mit adaptionsfähigen Systemen<sup>5</sup> gewinnt die Lernfähigkeit von Organisationen als Erfolgskriterium zunehmend an Bedeutung.

Wissenschaftler und Berater<sup>6</sup> setzen sich daher seit einigen Jahren mit dem Konstrukt 'Lernende Organisation' auseinander. Im Mittelpunkt der Diskussion steht die These, daß nur solche Organisationen in der Lage sind, sich den ständigen Veränderungen anzupassen oder durch eigene Aktivitäten gestaltend darauf einzuwirken. Erfolg werden demnach Organisationen haben, die schneller agieren können, als sich ihre Umwelt verändert.<sup>7</sup>

Die aktuelle Diskussion über dieses Thema wird jedoch über weite Strecken verwirrend und abstrakt geführt, wodurch viele Fragestellungen in der Praxis unbeantwortet bleiben. Weitgehende Einigkeit herrscht darüber, daß die ständige Aktualisierung der Qualifikationen von Organisationsmitgliedern als Summe aller Mitarbeiter (MA) und Führungskräfte (FK) einer Organisation eine wesentliche Voraussetzung zur Umsetzung des Konstrukts 'Lernende Organisation' darstellt.<sup>8</sup> „Früher reichten Erstausbildung und ein Beruf für ein ganzes Arbeitsleben. Heute erleben die Organisationsmitglieder nicht nur mehrere Produktgenerationen, sondern auch mehrere Technologiegeneratio-

<sup>4</sup> Vgl. Bleicher, K. (1996), S. 19 und speziell für die Automobilindustrie siehe Womack, P./Jones, D.T./Roos, D. (1992).

<sup>5</sup> System wird definiert als die Gesamtheit geordneter Elemente. Vgl. Beuermann, G. (1992), S. 2611 f.

<sup>6</sup> Siehe stellvertretend für weitere Garrat, B. (1990); Weber, H. (1994); Albach, H./Wildemann, H. (1995); Kruse, C.-H. (1995); Little, A.D. (1995); Sattelberger, Th. (1996a); Senge, P.M. (1996); Littig, P. (1996); Wildemann, H. (1996); Bullinger, H.-J. (1996); McGill, M.E./Slocum, J.W. (1996); Greschner, J. (1996); Doktor Wieselhuber und Partner (1997).

<sup>7</sup> Berthel/Becker sprechen in diesem Zusammenhang davon, daß nur permanentes Lernen die notwendigen Voraussetzungen zur Bewältigung der ständig steigenden Komplexität im Umfeld der Unternehmen schaffen kann. Vgl. Berthel, J./Becker, F.G. (1986), S. 545.

<sup>8</sup> Bleicher geht davon aus, daß „Unternehmungen der Spitzentechnologie zunehmend von der Aktivierung der Intelligenz ihrer professionellen Mitarbeiter abhängig werden. Das 'Management of Human Resources' wird damit zur kritischen Variable für den zukünftigen Unternehmenserfolg.“ Bleicher, K. (1985), S. 385.

nen und müssen diese geistig verkraften.“<sup>9</sup> Heimerl-Wagner<sup>10</sup> betont, daß dies auch für bislang als geschützt geltende Organisationen, z.B. im Bereich der öffentlichen Verwaltung, zutrifft.<sup>11</sup>

Der besondere Stellenwert der Personalentwicklung innerhalb dieses Prozesses ist unbestritten. Sehr plastisch formuliert dies Nagel<sup>12</sup>, wenn er das Humankapital einer Organisation als „ (...) eine aktiv sprudelnde Quelle, die durch das Einbeziehen hochmotivierter Menschen in das Firmengeschehen ausgeschöpft wird“, bezeichnet.

Die zunehmende Bedeutung der Personalentwicklung wird auch durch eine Studie des Beirats für Wirtschafts- und Sozialfragen deutlich. Sie kommt zu dem Ergebnis, daß aufgrund der technischen Entwicklung „ (...) zunehmend Maßnahmen zur Eigenvorsorge, das heißt Qualifizierungsbemühungen für die eigenen Mitarbeiter, getroffen werden müssen.“<sup>13</sup> Auch eine Untersuchung bzgl. des zukünftigen Aufgabenprofils der einzelnen personalwirtschaftlichen Funktionen betont die übergeordnete Rolle (64 Prozent aller Nennungen) der Personalentwicklung.<sup>14</sup> Die Relevanz der Personalentwicklung wird auch durch eine Prognosestudie<sup>15</sup>, nach der die Funktion Personalentwicklung - neben der Personalführung - bis zum Jahr 2000 zur wichtigsten Personalfunktion wird, unterstrichen.

Weitgehend unbeantwortet bleibt jedoch die Frage, wo konkrete, d.h. praktisch realisierbare Ansatzpunkte für eine Neuorientierung der Personalentwicklung vor dem Hintergrund der ‘Lernenden Organisation’ zu sehen sind. Vielmehr beschränkt sich der Großteil der zum Thema Personalentwicklung veröffentlichten Arbeiten auf die Darstellung einzelner Bestandteile des Konzepts der Personalentwicklung. Durch die innerhalb von Tabelle A-1 aufgeführten Dissertationen wird die Aussage gestützt, daß partialanalytische Ansätze die bisherige Forschungslandschaft beherrschen.<sup>16</sup>

---

<sup>9</sup> Gruppe, G. (1984), S. 336.

<sup>10</sup> Vgl. Heimerl-Wagner, P. (1995), S. 30.

<sup>11</sup> Als aktuelles Beispiel hierfür können die umfangreichen Bemühungen mehrerer Stadtverwaltungen bei der Umsetzung des ‘Neuen Steuerungsmodells’ gewertet werden.

<sup>12</sup> Nagel, K. (1994), S. 92.

<sup>13</sup> Beirat für Wirtschafts- und Sozialfragen (1989), S. 126.

<sup>14</sup> Vgl. die Ausführungen bei Hohmann, R./Gollnick, R. (1993), S. 18-23.

<sup>15</sup> Siehe hierzu auch die Untersuchung von Wunderer, R./Kuhn, T. (1993).

<sup>16</sup> Die Übersicht in Tabelle A-1 erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.