

Cinzia Dal Zotto

**Die Simultaneität
und Permanenz
von Personal- und
Organisationsentwicklung**

PETER LANG

Europäischer Verlag der Wissenschaften

Inhaltsübersicht

Teil A - Grundlagen einer Konzeption der Simultaneität und Permanenz von Personal- und Organisationsentwicklung	21
1. Problemstellung, Stand der Diskussion und Aufbau der Arbeit	21
2. Begriffliche und theoretische Grundlagen	33
3. Grundzüge einer Konzeption simultaner sowie permanenter Personal- und Organisationsentwicklung	51
Teil B - Struktur- und Wirkungsanalyse der Bausteine der Entwicklungskonzeption	65
1. Der Baustein Koordination	65
2. Der Baustein Transparenz	109
3. Der Baustein Wissensmanagement	132
4. Der Baustein Medieneinsatz	172
5. Die Bausteine Lernmotivation und Führung	202
Teil C - Verknüpfungen zwischen den Bausteinen zur Schaffung einer simultanen und permanenten Personal- und Organisationsentwicklung	229
1. Überblick	229
2. Adaptive Entwicklung	...229
3. Synthese der Zwischenergebnisse	244
4. Anmerkungen zur strategischen Einbindung	250
Teil D - Ergebnisse und offene Probleme	254

Abbildungsverzeichnis	11
------------------------------	-----------

Teil A - Grundlagen einer Konzeption der Simultaneität und Permanenz von Personal- und Organisationsentwicklung	21
--	-----------

1. Problemstellung, Stand der Diskussion und Aufbau der Arbeit	21
1.1 Überblick	21
1.2 Neue Anforderungen an Personal- und Organisationsentwicklung	24
1.3 Stand der Diskussion	26
1.3.1 Ziele	26
1.3.2 Konzeptionelle Elemente und ihre Zielbeiträge	26
1.3.3 Störungen der Entwicklungsprozesse	28
1.3.4 Vorschläge zur Kompensation von Störungen	29
1.3.5 Ergebnis	30
1.4 Aufbau der Arbeit	31
2. Begriffliche und theoretische Grundlagen	33
2.1 Grundbegriffe und Präzisierung des Untersuchungsziels	33
2.2 Prämissen eines instrumentellen Konzepts	37
2.2.1 Die Prämisse der Erfolgswirkung	37
2.2.2 Prämissen im Unternehmungsumfeld: Externer Kontext	38
2.2.3 Prämissen innerhalb der Unternehmung: Interner Kontext	39
2.2.3.1 Strukturbezogene Prämissen	39
2.2.3.2 Personalbezogene Prämissen	40
2.2.4 Rechtliche Prämissen	41
2.3 Anpassungsmodelle als Theorieansätze	41
2.3.1 Einordnung der Modelle	41
2.3.2 Modelle der Organisationsentwicklung	44
2.3.3 Ein Modell der Personalentwicklung	46
2.4 Maßstäbe zur Beurteilung der Veränderungsmodelle	47
2.5 Zwischenergebnis	49
3. Grundzüge einer Konzeption simultaner sowie permanenter Personal- und Organisationsentwicklung	51
3.1 Vorgehensweise	51
3.2 Grundbausteine	51

3.2.1 Koordination	51
3.2.2 Transparenz	54
3.3 Unterstützende Bausteine	55
3.3.1 Wissensmanagement	55
3.3.2 Medieneinsatz	57
3.3.3 Lernmotivation und Führung	60
3.4 Vereinfachung des Problemumfeldes und Struktur der Entwicklungskonzeption	61

Teil B - Struktur- und Wirkungsanalyse der Bausteine der Entwicklungskonzeption **65**

1. Der Baustein Koordination	65
1.1 Bezugsrahmen und Ziele der Koordination	65
1.2 Anforderungen an die Koordination	66
1.3 Paradigmen und Formen der Koordination	67
1.4 Instrumente der Koordination	68
1.4.1 Überblick	68
1.4.2 Organisatorische Instrumente	69
1.4.2.1 Hierarchie	69
1.4.2.1.1 Begriffsabgrenzung	69
1.4.2.1.2 Koordinations- und Entwicklungsleistung der Hierarchie	70
1.4.2.2 Matrixorganisation	72
1.4.2.2.1 Ziele und Strukturmerkmale	72
1.4.2.2.2 Formen	74
1.4.2.2.3 Anwendungsbedingungen	77
1.4.2.2.4 Koordinations- und Entwicklungsleistung der Matrix-Organisation	79
1.4.2.3 Interne Netzwerke	82
1.4.2.3.6 Das Modell der multiplen Überlappingsstruktur	82
1.4.2.3.7 Das Modell der Adhocratie	88
1.4.2.3.8 Die virtuelle Organisation	90
1.4.2.3.9 Koordinations- und Entwicklungsleistung interner Netzwerke	95
1.4.3 Planungsinstrumente	97
1.4.3.1 Programme	97
1.4.3.2 Pläne	98
1.4.3.3 Koordinations- und Entwicklungsbeitrag von Programmen und Plänen.	103
1.5 Entwicklungsbeitrag der Koordination	105

2. Der Baustein Transparenz	109
2.1 Bezugsrahmen und Problemabgrenzung	109
2.2 Ziele der Schaffung von Transparenz	111
2.3 Formen der Schaffung von Transparenz	113
2.4 Das Kommunikations- und Informationssystem	115
2.4.1 Das Kommunikationssystem	115
2.4.1.1 Die informatorische Kommunikation	115
2.4.1.2 Kommunikationssystem und -wege	117
2.4.1.3 Strukturtypen eines Kommunikationssystems	118
2.4.2 Das Informationssystem	123
2.4.2.1 Problemabgrenzung	123
2.4.2.2 Informationsverhalten	125
2.4.2.3 Informationspathologien	128
2.5 Entwicklungsbeitrag der Schaffung von Transparenz	129
 3. Der Baustein Wissensmanagement	 132
3.1 Wissensbegriff und Wissensarten	132
3.2 Ziele des Wissensmanagement	135
3.3 Die Wissensbasis einer Unternehmung	136
3.4 Ausgestaltung des Wissensmanagement	138
3.4.1 Gegenstände des Wissensmanagement	138
3.4.1.1 Überblick	138
3.4.1.2 Definition der Wissensziele und Identifikation von Wissen	139
3.4.1.3 Wissenserwerb und -entwicklung	140
3.4.1.4 Wissensspeicherung	142
3.4.1.5 Wissenskoordination und Wissensverteilung	143
3.4.1.6 Wissensnutzung und Wissenszugriff	145
3.4.1.7 Wissensbewertung	146
3.4.2 Instrumente des Wissensmanagement	148
3.4.2.1 Instrumente zum zielgerichteten Einsatz und Management der Ressource Wissen	148
3.4.2.1.1 Überblick	148
3.4.2.1.2 Instrumente des Know-why	150
3.4.2.1.3 Instrumente des Know-what	151
3.4.2.1.4 Instrumente des Know-how.....".	152
3.4.2.2 Instrumente zur Unterstützung der Bildung, Pflege, Erneuerung und Nutzung einer Wissensbasis	153
3.4.2.2.1 Instrumente des Wissenserwerbs und der Wissensentwicklung	153

3.4.2.2.2 Instrumente der Wissensspeicherung	155
3.4.2.2.3 Instrumente der Wissenskoordination und -Verteilung	157
3.4.2.2.4 Instrumente des Wissenszugriffs und der Wissensnutzung	159
3.4.2.2.5 Instrumente der Wissensbewertung	161
3.4.3 Personalwirtschaftliche Anforderungen	162
3.4.3.1 Überblick	162
3.4.3.2 Anforderungen an die Mitarbeiter	163
3.4.3.3 Personalwirtschaftlichen Maßnahmen	167
3.5 Entwicklungsbeitrag des Wissensmanagement	168
4. Der Baustein Medieneinsatz	172
4.1 Ziele des Medieneinsatzes	172
4.2 Medien: Begriffserklärung und Eigenschaften	174
4.3 Prämissen des Medieneinsatzes	176
4.3.1 Organisatorische Prämissen	176
4.3.2 Personalwirtschaftliche Prämissen	177
4.4 Ausgewählte Medien	178
4.4.1 Überblick	178
4.4.2 Datenbankenprogramme	179
4.4.3 Internet-Technologie	181
4.4.3.1 Funktionsprinzip des Internets	181
4.4.3.2 World Wide Web	182
4.4.3.3 Elektronische Post	183
4.4.3.4 Elektronische Schwarze Bretter	185
4.4.3.5 Elektronic-meeting-Systeme	187
4.4.4 Computer Based Training	187
4.4.4.1 Begriffsabgrenzung	187
4.4.4.2 Organisationsformen	188
4.4.4.3 Übungsprogramme (drill & practice)	189
4.4.4.4 Tutorenprogramme	189
4.4.4.5 Simulationsprogramme	190
4.4.4.6 Zwischenergebnis	192
4.4.5 Termin- und Projektmanagementsysteme	193
4.4.6 Telekonferenz-Systeme	194
4.4.6.1 Funktionsprinzip	194
4.4.6.2 Computerunterstützte Konferenzmöglichkeiten	195
4.4.6.3 Zwischenergebnis	197
4.4.7 Business TV	198
4.5 Entwicklungsbeitrag des Medieneinsatzes	199

5. Die Bausteine Lernmotivation und Führung	202
5.1 Überblick	202
5.2 Ziele der Motivation und Führung	203
5.3 Ansätze zur Motivation	205
5.3.1 Die Mitarbeitermotivation	205
5.3.2 Die Motivationstheorie von Porter und Lawler	207
5.3.3 Extrinsische und intrinsische Arbeitsmotivation	210
5.4 Ansätze zur Führung	213
5.4.1 Führungstheorien und Führungskonzeptionen	213
5.4.2 Die vernetzte Führung als Hilfsmittel zum Aufbau von Motivation	215
5.4.3 Vertrauen als motivierende Führungsaufgabe	219
5.4.3.1 Ein gemeinsames Grundverständnis von Vertrauen	219
5.4.3.2 Wirkungen von Vertrauen	220
5.4.3.3 Empfehlungen für eine vertrauensbasierte Organisation	223
5.4.3.4 Die Führungsaufgabe zur Schaffung von Vertrauen	225
5.5 Entwicklungsbeitrag von Motivation und Führung	226
 TEIL C - Verknüpfungen zwischen den Bausteinen zur Schaffung einer simultanen und permanenten Personal- und Organisationsentwicklung	 229
1. Überblick	229
2. Adaptive Entwicklung	229
2.1 Koordinationsinstrumente und Transparenz	229
2.2 Koordinationsinstrumente und Wissensmanagement	233
2.3 Koordinationsinstrumente und Medieneinsatz	236
2.4 Koordinationsinstrumente, Motivation und Führung	238
2.5 Vollständige Verknüpfung aller Bausteine - ein erster Versuch	241
3. Synthese der Zwischenergebnisse	244
3.1 Allgemeine Aussagen und ein Prozessmodell	244
3.2 Ein deskriptives Beispiel	245
4. Anmerkungen zur strategischen Einbindung	250
 TEIL D - Ergebnisse und offene Probleme	 254
 Literaturverzeichnis	 257