

Dorothea Gowin



© 2008 [AGI-Information Management Consultants](#)  
May be used for personal purposes only or by  
libraries associated to [dandelion.com](#) network.

# **Strukturen zukünftiger Personalarbeit**

*Eine systemisch-empirische Untersuchung über die  
Gestaltung von Veränderungsprozessen  
in der Personalarbeit  
eines Automobilzulieferunternehmens*

Verlag Dr. Kovac

# Gliederung

Nr.	Kapitel	Seite
0.	Ausgangslage und Problemstellung.....	7
0.1.	Einführung und Aufbau.....	7
0.2.	Theoretische Ausgangslage.....	9
0.3.	Ausgangslage bei ITT Automotive.....	11
0.4.	Begriffliche Definition der Personalarbeit.....	12
0.5.	Hinweise zur Vorgehensweise.....	14
1.	Der erkenntnistheoretische Ansatz: Konstruktivismus als theoretische Voraussetzung für Veränderung in Systemen.....	15
1.1.	Wie die konstruktivistische Denkweise für Personalarbeit neue Perspektiven eröffnet.....	15
1.2.	Zum Verständnis von Organisationen.....	20
1.3.	Organisation und Struktur.....	23
1.3.1.	Der Begriff der Organisation bei Maturana/Varela.....	23
1.3.2.	Der Begriff der Struktur bei Maturana/Varela.....	25
1.3.3.	Konsequenzen einer Strukturveränderung.....	29
1.4.	Theoretische Ableitung des Forschungsgegenstandes durch den Akt einer Unterscheidung.....	33
1.5.	Autopoiesis und Umweltbeziehung.....	39
1.5.1.	Autopoiesis im sozialen System.....	39
1.5.2.	System und Umwelt im Autopoiesiskonzept.....	41

2.	Der theoretische Ansatz: Systemtheorie als Voraussetzung für den Umgang mit Komplexität in Unternehmen und Personalarbeit.....	47
2.1.	Spezifikation der Systemgrenzen von Personalarbeit über die Mitglieder.....	48
2.2.	Modell von Personalarbeit als Gesamt-Sub-System im Unternehmen.....	57
2.3.	Wie sich aus der Systemtheorie Luhmanns Bedingungen für das Verhältnis Unternehmen - Personalarbeit ableiten lassen.....	60
2.3.1.	Doppelte Kontingenz: Chance und Risiko in Unternehmen und Personalarbeit.....	60
2.3.2.	Fremdreferenz: Warum das selbstreferentiell organisierte Unternehmen seine selbstreferentiell organisierte Personalarbeit gestalten kann.....	66
2.3.3.	Interpenetration: Wie sich Unternehmen und Personalarbeit wechselseitig durchdringen.....	72
2.4.	Zusammenfassung und Konsequenzen aus den systemtheoretischen Überlegungen für Personalarbeit.....	76
3.	Ausgewählte Ansätze und Methoden für das Management von Veränderungen.....	82
3.1.	Grundlegende Aspekte des Managements von Organisationsveränderungen.....	82
3.2.	Veränderungsansätze und -methoden im St. Galler Management-Modell.....	90
3.2.1.	Das St. Galler Management-Modell.....	91
3.2.2.	Management des Wandels - der Veränderungsprozeß in der Personalarbeit aus Sicht des St. Galler Management-Konzepts.....	97
3.3.	Business Reengineering - Veränderung als Radikalkur.....	106
3.4.	Organisationales Lernen als Prozeß ganzheitlichen Denkens und Handelns.....	116
3.5.	Leitlinien für die Veränderung von Personalarbeit.....	128
3.6.	Zusammenfassung für die Praxis.....	134

Nr.	Kapitel	Seite
4.	Generelle Trends für eine zukünftige Personalarbeit.....	136
4.1.	<i>Warum</i> Strukturveränderungen in der Personalarbeit notwendig sind.....	136
4.2.	Führungskonzeptionen im Wandel.....	149
4.3.	Personalentwicklung im Prozeß des sich wandelnden Unternehmens.....	158
4.3.1.	Gestaltung von Karrieren unter virtualisierten Organisationsformen.....	158
4.3.2.	Von der Weiterbildung zur Prozeßberatung.....	163
4.4.	Internationales Personalmanagement (IPM).....	169
4.5.	Kundenorientierung in der Personalarbeit.....	173
4.6.	Professionalisierung in der Personalarbeit.....	176
4.7.	Virtualisierung in der Personalarbeit.....	179
4.7.1.	Theoretische Vorüberlegungen und Voraus- setzungen.....	179
4.7.2.	Diskussion des Konzepts der virtuellen Personal- abteilung nach Scholz.....	181
4.8.	Der Personalbereich als Wertschöpfungs-Center.....	189
4.9.	Zusammenfassende Thesen über geeignete Strukturen einer zukünftigen Personalarbeit.....	197
4.9.1.	Konsequenzen für die Praxis und Herleitung der Thesen.....	198
4.9.2.	Formulierung der Thesen.....	201
5.	Empirische Vorgehensweise bei der Untersuchung zur Personal- arbeit im Automobilzulieferunternehmen ITT Automotive GmbH.....	203
5.1.	Fallanalyse als Forschungsansatz.....	203
5.2.	Herleitung und Darstellung der Untersuchungshypothesen.....	204
5.3.	Operationalisierung.....	207

5.4.	Datenerhebung durch schriftliche, strukturierte Befragung mit vorgeschalteten unstrukturierten Interviews.....	212
5.4.1.	Auswahl und Beschreibung der Befragungsmethode.....	212
5.4.2.	Unstrukturierte Interviews.....	213
5.4.3.	Bildung des Sample.....	214
5.4.4.	Konstruktion und Darstellung des Fragebogens.....	217
5.4.5.	Erfahrungen und Konsequenzen aus dem Pretest.....	220
5.4.6.	Haupterhebung.....	223
5.4.7.	Vorgehen bei der Auswertung der Befragungsergebnisse.....	224
5.5.	Dokumentenanalyse und teilnehmende Beobachtung als ergänzende Methoden.....	225
5.6.	Interviews mit externen Experten.....	226
6.	Die Situation in der Personalarbeit am Beispiel ITT Automotive: Ergebnisse aus der internen Befragung.....	230
6.1.	Organisation und Ziele im Praxisfall ITT Automotive.....	230
6.2.	Ausgangslage und Problemstellung für eine Veränderung der Personalarbeit bei ITT Automotive.....	233
6.3.	Darstellung und Interpretation der Untersuchungsergebnisse aus der schriftlichen Befragung bei ITT Automotive.....	239
6.3.1.	Image der Personalarbeit.....	241
6.3.2.	Stellenwert von Aufgaben in der Personalarbeit.....	242
6.3.3.	Umfeldeinfluß auf die Personalarbeit.....	246
6.3.4.	Zufriedenheit mit der Kommunikation.....	250
6.3.5.	Selbstverständnis und Merkmalsausprägung im Personalbereich.....	252
6.3.6.	Zusammenarbeit und Einfluß auf das Leistungsangebot.....	258
6.3.7.	Unterstützung von Werten.....	263

6.3.8.	Verantwortung der Führungskräfte aus den Fachbereichen für Personalarbeit.....	264
6.3.9.	Abstimmung der Prozesse in der Personalarbeit.....	266
6.3.10.	Umsetzung der Unternehmensvision in der Personalarbeit.....	267
6.3.11.	Zukünftige Struktur der Personalarbeit.....	268
6.3.12.	Qualifizierung der Träger von Personalarbeit.....	269
6.3.13.	Maßnahmen für lernende Organisation.....	271
6.3.14.	Veränderungsstrategien (zukünftige "Fit-Macher").....	273
7.	Die Situation in der Personalarbeit aus Sicht der befragten Experten: Ergebnisse aus den Interviews.....	277
7.1.	Darstellung der Ergebnisse.....	277
7.1.1.	Unterschiede zwischen kleinen und großen Unternehmen.....	278
7.1.2.	Branchenunterschiede.....	279
7.1.3.	Themen/Aufgaben mit dem zukünftig höchsten Stellenwert in Personalarbeit.....	279
7.1.4.	Die zukünftige Aufgabenverteilung in der Personalarbeit.....	281
7.1.5.	Bedeutung von Unternehmensvision/Strategie und Zielen für Personalarbeit.....	282
7.1.6.	Zukünftiges Selbstverständnis/Merkmale des Personalbereichs.....	283
7.1.7.	Werte in der Personalarbeit.....	284
7.1.8.	Bestimmung des Leistungsangebots des Personalbereichs.....	284
7.1.9.	Bekanntgabe des Leistungsangebots.....	285
7.1.10.	Verrechnung der Leistungen des Personalbereichs.....	286
7.1.11.	Hierarchieübergreifende Kommunikation.....	286
7.1.12.	Prozeßabstimmung Personalarbeit - Unternehmen.....	287

Nr.	Kapitel	Seite
7.1.13.	Zusammenarbeit von Personal- und Fachbereichen.....	287
7.1.14.	Verantwortung der Führungskräfte für Personalarbeit.....	288
7.1.15.	Geeignete zukünftige Struktur in der Personalarbeit.....	289
7.1.16.	Qualifikation der Träger in der Personalarbeit für zukünftige Aufgaben.....	291
7.1.17.	Unterstützung der Projektarbeit durch Experten.....	293
7.1.18.	Einfluß und Bedeutung von Themen aus der sich wandelnden Umwelt.....	295
7.1.19.	Maßnahmen, die eine lernende Organisation im Unternehmen fordern.....	297
7.1.20.	Mitwirkende Gruppen an einer Veränderung der Personalarbeit.....	298
7.2.	Exkurs: Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen Scholz und Hilb: Würdigung des Modells der virtuellen Personalabteilung.....	299
7.3.	Vision und Programm zu den Strukturen zukünftiger Personalarbeit.....	302
7.5.	Die theoretische Dimension der Ergebnisse aus der Expertenbefragung.....	307
8.	Zusammenfassung und Ausblick.....	309
	Danksagung.....	313
	Abkürzungen.....	314
	Abbildungsverzeichnis.....	315
	Literaturliste.....	317
	Anhang.....	337