

# Inhaltsverzeichnis

Einleitung.....	21
Problemstellung der Arbeit.....	23
Zielsetzung der Arbeit .....	27
Aufbau der Arbeit.....	31
1. Der Wandel und seine Folgen – Perspektiven und Lösungsansätze.....	35
1.1 Wandel der Unternehmenswelt – vom traditionellen zum innovativen Organisationsansatz.....	36
1.1.1 Wandel und Organisation – Bedeutung und Kontext.....	37
1.1.2 Wandel der Unternehmenswelt – interne und externe Einflüsse.....	43
1.1.2.1 Externe Einflussfaktoren – Herausforderungen für Unternehmen .....	44
1.1.2.2 Interner Wandel – neue Paradigmen und alte Organisationsmuster.....	48
1.2 Der Umgang mit dem Wandel – theoretische Erklärungsansätze .....	53
1.2.1 Organisationstheoretischer Ansatz – die systemische Sicht.....	55
1.2.1.1 Beobachtung als Operationsweise sozialer Systeme .....	58
1.2.1.2 Die operative Geschlossenheit der Organisation als Problemfeld.....	62
1.2.1.3 Komplexitätsreduktion – Umgang mit Wandel .....	65
1.2.2 Strategietheoretischer Ansatz – die ressourcenbasierte Sicht.....	73
1.2.2.1 Der Ressourcenansatz – Grundannahmen und Historie .....	74
1.2.2.2 Begriffliche Abgrenzungen .....	75
1.2.2.3 Das Konzept der Kernkompetenzen .....	79
1.2.2.4 Organisationsstrukturen und deren Mängel aus ressourcenorientierter Sicht .....	83
1.3 Zusammenfassung und Diskussion .....	85

2.	Prozess- und kompetenzorientierte Unternehmensstrukturen als Ansatz zur Gestaltung einer Organisationsform .....	91
2.1	Die Gestaltung einer Prozessorganisation .....	92
2.1.1	Grundlegende Begriffe der Unternehmensprozesse und des Prozessmanagements.....	93
2.1.2	Arten von Prozessen als Unterscheidungsgrundlage.....	99
2.1.2.1	Prozessarten und ihre Kriterien .....	100
2.1.2.2	Geschäftsprozesse und Kernprozesse.....	102
2.1.3	Erklärungsansätze zur prozessorientierten Organisationsstruktur .....	105
2.1.3.1	Prozessorganisation aus systemischer Sicht .....	107
2.1.3.2	Prozessorganisation aus der ressourcenbasierten Strategiesicht .....	109
2.2	Gestaltungsaspekte einer kompetenzorientierten Prozessorganisation .....	113
2.2.1	Prozessorientierte Organisationsgestaltung.....	116
2.2.2	Die kompetenzorientierte Neugestaltung von Geschäftsbereichsstrukturen .....	123
2.3	Zusammenfassung und Diskussion .....	127
3.	Die Job Family Cluster Organisation .....	131
3.1	Die Job Families – Historie und Begrifflichkeiten .....	133
3.2	Die Job Family Cluster.....	139
3.2.1	Die 12 Job Family Cluster der Volkswagen AG .....	147
3.2.2	Die Job Family Cluster und Kompetenzprofile – Nutzen und Realisierung .....	161
3.3	Kernkompetenzen und Job Family Cluster .....	170
3.4	Die Job Family Cluster – systemische Betrachtungsweise auf die Organisationsgestaltung .....	173
3.5	Die Job Family Cluster Organisation als Sekundärorganisation .....	182
3.6	Zusammenfassung und Diskussion .....	184
4.	Die Erzielung von Wettbewerbsvorteilen durch organisationales Lernen in der Job Family Cluster Organisation.....	189
4.1	Die lernende Organisation – Begriffliche Abgrenzungen und Definitionen.....	193
4.2	Ziele und Merkmale organisationalen Lernens .....	199
4.3	Der Lernprozess – organisationales Lernen in und mit Organisationen.....	202
4.3.1	Theorien des individuellen Lernens .....	204

4.3.2	Theorien des sozialen Lernens .....	205
4.3.3	Theorien und Modelle des organisationalen Lernens.....	207
4.3.3.1	Das erfahrungsbasierte Lernkonzept von March/Olsen.....	208
4.3.3.2	Der Kultur-Ansatz von Argyris/Schön .....	212
4.3.3.3	Der Lern-Kultur-Ansatz von Schein.....	216
4.3.3.4	Der wissensbasierte Ansatz von Duncan/Weiss .....	219
4.3.3.5	Der systemische Ansatz zur Methode und Praxis lernender Organisationen von Senge .....	221
4.3.3.6	Vergleich der Ansätze – Anwendung und Wirkung organisationalen Lernens .....	224
4.4	Ein praktischer Ansatz des organisationalen Lernens in einer prozessorientierten Job Family Cluster Organisation.....	226
4.4.1	Wissensmanagement in einer lernenden Organisation.....	229
4.4.1.1	Definitionen und Klärungsversuche .....	231
4.4.1.2	Funktionsweise von systemischem Wissens- management .....	234
4.4.1.3	Systemisches Wissensmanagement in einer lernenden Job Family Cluster Organisation .....	239
4.4.2	Kompetenzmanagement in einer lernenden Organisation.....	244
4.4.2.1	Der Aufbau von Kernkompetenzen durch das Routineverständnis .....	246
4.4.2.2	Überwachung und Hinterfragung von Kern- kompetenzen.....	248
4.5	Job Family Cluster Organisation als lernende Organisation – Zusammenführung der Ergebnisse .....	250
5.	Job Family Development – Einstellungs- und Verhaltensänderung durch eine gezielte Personal- und Organisationsentwicklung .....	255
5.1	Organisationsentwicklung als Veränderungskonzept.....	255
5.1.1	Ziele und Komponenten der Organisationsentwicklung .....	256
5.1.2	Organisationsentwicklung als Konzept für die lernende Job Family Cluster Organisation.....	258
5.2	Personalentwicklung – Aufgaben und Herausforderungen in einer lernenden Organisation.....	259
5.3	Personalentwicklung im lernenden Unternehmen.....	260
5.4	Job Family Development – Programme zur Förderung individuellen und organisationalen Lernens.....	262

5.4.1	Grundideen und Zielsetzungen des Job Family Developments am Beispiel der Programme „Elektronik im Fahrzeug“ und „Integrationsmanagement“ .....	263
5.4.2	Aufbau der Job Family Development Programme .....	266
5.4.2.1	Die Teilnehmer der Programme .....	270
5.4.2.2	Die Lernstrategie .....	270
5.4.2.3	Lernplattform AutoUni <sup>QUE</sup> .....	272
5.4.2.4	Didaktischer Aufbau.....	273
5.4.2.5	Kick-Off der Programme.....	273
5.4.2.6	Die begleitende Projektarbeit .....	274
5.4.2.7	Vor- und Nachbereitungsphasen .....	276
5.4.2.8	Präsenzphase .....	277
5.4.2.9	Programmabschluss.....	277
5.5	Einstellungs- und Verhaltensänderung durch Job Family Development .....	278
5.5.1	Einstellungen – Ein theoretischer Überblick.....	279
5.5.2	Die Struktur von Einstellungen – Das Komponentenmodell ....	281
5.5.3	Die Entstehung von Einstellungen .....	285
5.5.4	Relation von Einstellung und Verhalten .....	288
5.5.5	Theoretische Ansätze der Einstellungsänderung.....	290
5.5.5.1	Die Verstärkungstheorie.....	290
5.5.5.2	Theorie der kognitiven Dissonanz.....	292
5.5.5.3	Funktionale Ansätze der Einstellungsänderung.....	293
5.6	Grundannahmen zur Planung von Einstellungs- und Verhaltensänderung .....	294
5.6.1	Konsequenzen für die Planung von Einstellungs- und Verhaltensänderung .....	296
5.6.2	Planungsschritte für die Veränderung von Einstellungen .....	297
5.7	Job Family Development als Prozess der Einstellungsänderung in lernenden Unternehmen .....	298
5.8	Zusammenföhrung der Ergebnisse .....	300
	Zusammenfassung und Ausblick .....	303
	Darstellung der wichtigsten Ergebnisse .....	303
	Ansatzpunkte für weitere Forschungsarbeit .....	310
	Abbildungsverzeichnis .....	313
	Tabellenverzeichnis .....	315
	Literaturverzeichnis .....	321

*Inhalte der beiliegenden CD – Empirische Auswertung und Optimierungsansätze*

6.	Durchführung der Erhebung – Einstellungsmessungen .....	4
6.1	Die Konzeption der Fragebögen.....	6
6.1.1	Konzeption Fragebogen für das Programm „Integrationsmanagement“ .....	11
6.1.2	Konzeption Fragebogen für das Programm „Elektronik im Fahrzeug“ .....	17
6.2	Durchführung der Erhebungen .....	24
6.3	Ergebnisse der Untersuchungen .....	25
6.3.1	Auswertung der statistischen Daten und der Erwartungshaltung zum Programm „Integrationsmanagement“ .....	26
6.3.2	Der Auswertungsansatz im Hinblick auf die Einstellungsänderung.....	36
6.3.3	Ermittlung der Gesamtvalenz.....	37
6.3.4	Werteveränderung der Einstellungselemente durch das Programm „Integrationsmanagement“ .....	39
6.3.4.1	Werteveränderung der Valenz.....	40
6.3.4.2	Werteveränderung der persönlichen Relevanz .....	40
6.3.4.3	Werteveränderungen der thematischen Relevanz.....	41
6.3.5	Werteveränderungen der Einstellungskomponenten durch das Programm .....	42
6.3.6	Werteveränderungen der Gesamtvalenzen durch das Programm .....	44
6.3.7	Diskussion der Ergebnisse .....	46
6.3.7.1	Veränderungen für die Elemente „Job Family Cluster Integrationsmanagement“ .....	46
6.3.7.2	Veränderungen für die Elemente „Prozessverständnis“ .....	48
6.3.7.3	Veränderungen für die Elemente „Marktverständnis“ .....	51
6.3.7.4	Veränderungen für die Elemente „Konzern-IT-Strategie“ .....	53
6.3.7.5	Veränderungen im kognitiven Bereich .....	56
6.3.7.6	Veränderungen im behavioralen Bereich .....	57
6.3.7.7	Veränderungen im affektiven Bereich.....	59
6.3.7.8	Veränderung der Gesamtvalenz durch das Programm .....	60
6.3.8	Einstellungstheoretische Interpretation der Veränderungen.....	62
6.3.8.1	Einstellungsänderung im kognitiven Bereich.....	62

6.3.8.2	Einstellungsänderung im behavioralen Bereich .....	64
6.3.8.3	Einstellungsänderung im affektiven Bereich.....	65
6.3.9	Ergebnisdarstellung im Hinblick auf die Hypothesen.....	66
6.3.10	Einstellungstheoretische Optimierungsansätze für das Programm „Integrationsmanagement“ .....	69
6.3.10.1	Optimierungsansätze des Systemmodells.....	70
6.3.10.2	Optimierungsansätze für die kognitiven Programmelemente.....	71
6.3.10.3	Optimierungsansätze für die behavioralen Programm-elemente .....	72
6.3.10.4	Optimierungsansätze für die affektiven Programmelemente.....	73
6.3.11	Auswertung der statistischen Daten und der Gesamt- einschätzung des Programms „Elektronik im Fahrzeug“ .....	74
6.3.12	Wertedarstellung der Einstellungselemente durch das Programm „Elektronik im Fahrzeug“.....	89
6.3.12.1	Werte der Valenz.....	89
6.3.12.2	Werte der persönlichen Relevanz.....	91
6.3.12.3	Werte der thematischen Relevanz .....	92
6.3.13	Werte der Einstellungskomponenten durch das Programm „Elektronik im Fahrzeug“ .....	93
6.3.14	Werte der Gesamtvalenzen durch das Programm .....	95
6.3.15	Diskussion der Ergebnisse .....	97
6.3.15.1	Diskussion der Ergebnisse im Hinblick auf die Elemente.....	97
6.3.15.2	Diskussion der Werte im kognitiv-kapazitiven Bereich .....	105
6.3.15.3	Diskussion der Werte im affektiv-normativen Bereich .....	106
6.3.15.4	Diskussion der Werte im kognitiv-konativen Bereich .....	107
6.3.15.5	Diskussion der Werte im kognitiv-normativen Bereich .....	108
6.3.15.6	Diskussion der Werte im affektiv-kapazitiven Bereich .....	109
6.3.15.7	Diskussion der Werte im affektiv-konativen Bereich .....	110
6.3.15.8	Diskussion der Werte im behavioral-kapazitiven Bereich .....	111

6.3.15.9	Diskussion der Werte im behavioral-konativen Bereich .....	112
6.3.15.10	Diskussion der Werte im behavioral-normativen Bereich .....	113
6.3.15.11	Die Gesamtvalenz und deren Interpretation .....	114
6.3.16	Einstellungstheoretische Interpretation .....	115
6.3.16.1	Einstellungsänderung im kognitiven Bereich.....	116
6.3.16.2	Einstellungsänderung im affektiven Bereich.....	117
6.3.16.3	Einstellungsänderung im behavioralen Bereich .....	119
6.3.17	Ergebnisdarstellung im Hinblick auf die Hypothesen.....	120
6.3.18	Einstellungstheoretische Optimierungsansätze für das Programm „Elektronik im Fahrzeug“.....	124
6.3.19	Optimierungsansätze des Systemmodells .....	124
6.3.19.1	Optimierungsansätze für die kognitiven Programmelemente.....	127
6.3.19.2	Optimierungsansätze für die behavioralen Programmelemente.....	127
6.3.19.3	Optimierungsansätze für die affektiven Programmelemente.....	129
6.4	Optimierungsansätze für die effektive Gestaltung der Job Family Development Programme.....	130
6.4.1	Organisation der Job Family Development Programme .....	131
6.4.2	Das Lehrmaterial.....	133
6.4.3	Die Zielgruppe .....	133
6.4.4	Die Qualitätssicherung der Dozenten.....	134
6.4.5	Empfehlungen für die Evaluation .....	135
	Abbildungsverzeichnis .....	136
	Tabellenverzeichnis .....	139