

Erwachsenenbildung und Weiterbildung

Herausgegeben von Karin Schweizer und Petra Korte

Nadine Hoffmeister

Das lernende Unternehmen

Personal- und Organisationsentwicklung in einer
kompetenz- und prozessorientierten Organisation

Band 3



PETER LANG

Internationaler Verlag der Wissenschaften

mit CD

Einleitung

In einer ständigen sich wandelnden Arbeitswelt kann man, mit veraltetem Wissen oder nachlassenden Kompetenzen, dem Druck nach mehr Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit, Innovation und nicht zuletzt dem wirtschaftlichem Erfolg nicht Rechnung tragen.

Vor dem Hintergrund der Wettbewerbsfähigkeit und des vermehrten Leistungsdrucks versuchen Unternehmen mit innovativen Organisationskonzepten oder neuen Personal- und Führungskräfteentwicklungen der Lage Herr zu werden. Die veränderten internen und externen Rahmenbedingungen, wie Globalisierung, Be- trachtung von Wertschöpfungsketten oder Marktwachstum, führen zu einer Abkehr von alten Strukturen innerhalb der Unternehmen.

So hat sich die Volkswagen AG mit der Einführung von Job Families und Job Family Development damit befasst, Fach- und Managementeliten adäquat aus- und fortzubilden sowie die Organisation hinsichtlich dieser neuen Form auszurichten.

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit dieser neuartigen Organisationsform als Möglichkeit einer lernenden prozess- und kompetenzorientierten Organisation.

Jedoch spielt nicht nur die Organisationsentwicklung eine entscheidende Rolle, sondern zunehmend die Qualifizierung und Personalentwicklung im Rahmen der Job Family Cluster. Neben der rein fachlichen Weiterbildung soll die Vernetzung innerhalb eines jeden Clusters, die Synergiebildung sowie der Wissens- transfer und -austausch dauerhaft gesichert werden.

Durch eine derartige Qualifizierungsmaßnahme, wie das Job Family Develop- ment, soll dafür Sorge getragen werden, dass die Rendite betrieblicher Bildungs- arbeit steigt und das Wissen nachhaltig in Organisationen verbleibt sowie adä- quat umgesetzt wird.

Damit scheint eine lernende Organisation, am Beispiel der Job Family Cluster, die Problematik zu lösen, dass durch Abteilungsdenken, fehlende Synergie- nutzung, fehlende Informations- und Wissensweitergabe sowie fehlendes Know- How auf dem jeweiligen fachlichen Gebiet, Ressourcen ungenutzt bleiben.

Zukunftsweisende Unternehmensstrukturen spielen damit ebenso eine Rolle, wie die Entwicklung und Veränderung der Organisation selbst und deren Mitar- beitern.

Im vorliegenden Abschnitt werden Problemstellung, Zielsetzung und Aufbau der Arbeit beschrieben.

Problemstellung der Arbeit

Die Themen „Organisationales Lernen“, „Prozessorientierte Unternehmensgestaltung“, „Wissensmanagement“ und „Kompetenzmanagement“ haben seit Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen. Die Gründe dafür scheinen darin zu liegen, dass nur diejenigen Unternehmen dauerhaft erfolgreich sind, die eine unternehmensinterne schnelle, strategie- und marktorientierte Organisationsgestaltung, als Antwort auf die wachsenden Marktanforderungen, folgen lassen. Lange Zeit haben sich Organisationen über die von ihnen verarbeiteten physischen Ressourcen oder die erzeugten Produkte definiert. Dies reicht heute nicht mehr aus, um schnell auf wachsende Marktanforderungen reagieren zu können. Notwendig erscheint es, den Fokus auf die schnelle und kostengünstige Abwicklung von Geschäftsprozessen und auf die Entwicklung von innovationsfähigen fachlichen und fachübergreifenden Kompetenzen zu legen. Damit rücken die Ressourcen „Prozesse“ und „Wissen“ in das Zentrum der Betrachtung. Es muss eine strategie- und marktorientierte Organisationsgestaltung folgen, die einen geschickten Umgang mit Wissen und Lernen ermöglicht, um in einem von Wandel und Veränderung geprägten Umfeld dauerhafte Wettbewerbsvorteile zu generieren. Im Vordergrund steht damit die Bildung von prozess- und kompetenzorientierten Organisationsstrukturen, die eine lernende Organisation erst möglich machen. Vor diesem Hintergrund verwundert es kaum, dass die „Lernende Organisation“ und „Organisationales Lernen“ als ein Wettbewerbsvorteil oder als eine Antwort auf die Herausforderungen der Zukunft gelten.¹ Dementsprechend müssen zunehmend die Kernkompetenzen der Organisation und die Berücksichtigung unternehmensinterner Ressourcen und Kompetenzen in den Mittelpunkt der Betrachtung rücken. In Zeiten kürzerer Produktlebenszyklen, hohen technologischen Wandels und schnelllebiger Kundenwünsche stellt das Zurückbesinnen auf eigene Kernkompetenzen und Ressourcen eine Quelle dauerhafter Wettbewerbsvorteile dar. Organisationale Lernprozesse können dann als Träger der geforderten Ressourcen und Kernkompetenzen gelten.²

Die Überwindung von Hierarchie und Unternehmensbereichen sowie die Fokussierung auf unternehmensinterne Ressourcen und Kernkompetenzen scheinen in ihrer Umsetzung keine leichte Aufgabe zu sein. Vielmehr gelten einige Konzepte

1 Vgl. De Geus, 1988 und Geißler, 1995.

2 Vgl. Prahalad/Hamel, 1991.

des „Organisationalen Lernens“ oder der „Lernenden Organisation“ in ihrer Umsetzbarkeit als mangelhaft.³ Der praktische Problemdruck steht somit den mangelnden theoretischen Hilfestellungen gegenüber.

Vor diesem Hintergrund soll im Rahmen der vorliegenden Arbeit ein prozess- und kompetenzorientierter Gestaltungsvorschlag für Organisationen aufgezeigt werden, der die Unternehmenspraxis bei der Förderung organisationalen Lernens unterstützt.

Bei der Volkswagen AG wurden in Zusammenarbeit mit Experten und Führungskräften 12 Job Family Cluster entwickelt und in Workshops sowie Interviews empirisch nachgewiesen.⁴ Diese Job Family Cluster bestehen aus Job Families, die bezogen auf einen Prozessstrang Nähebeziehungen aufweisen. In den Job Families enthalten sind Organisationseinheiten, die aufgrund ähnlicher Aufgabengebiete und Kompetenzanforderungen miteinander verwandt sind. Das bedeutet, dass Job Families Kompetenzgemeinschaften bilden, die in der jeweiligen Konzerngesellschaft und in globalen Netzwerken für eine gemeinsame Aufgabe arbeiten. Zu einer Familie gehören Jobs, die aufgrund ähnlicher Aufgaben oder Kompetenzen miteinander verwandt sind – unabhängig von Hierarchien und Strukturen.

Fest umrissene Aufgaben, fest gefügte Berufslaufbahnen, Abteilungsdenken und Kaminkarrieren gehören damit zunehmend der Vergangenheit an.

Eine weitere Problemstellung kristallisiert sich aus der Fragestellung nach der Entwicklung einer derartigen Organisation und deren Mitarbeitern heraus. Die Antwort darauf liefert das Job Family Development.

Das Denken in Strukturen und Funktionsbereichen wird immer mehr durch die Arbeit in Projekten und das Denken in Prozessen abgelöst. Fachleute sind dann besonders begehrt, wenn es ihnen gelingt, ihre Expertise über Schnittstellen hinweg nutzbar zu machen.

Durch Job Family Development entstehen konzernweite Netzwerke, neue Möglichkeiten der Zusammenarbeit und des Wissensaustauschs und ein neues Zusammengehörigkeitsgefühl.

Damit verbunden sind neue Perspektiven für den Einsatz, die Entwicklung und Qualifizierung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Job Families ermöglichen eine noch gezieltere maßgeschneiderte Entwicklung „on the job“ auf Basis definierter Laufbahnpfade – für Fachexperten und hochrangige Spezialisten genauso wie für Führungskräfte. Mit gezielten Job Family spezifischen Programmen wird dieser Prozess durch die Volkswagen Coaching GmbH und die Volkswagen AutoUni unterstützt. Vor allem aber lernen die Mitglieder einer Job

3 Vgl. Hennemann, 1997.

4 Vgl. Bosse, 2006.

Family von- und miteinander: Durch internationale Netzwerke entsteht Wissensmanagement auf höchstem Niveau.

Die Fähigkeit, Wissen zu managen und in zukunftsweisende Produkte und Dienstleistungen umzusetzen, ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Volkswagen AG. Relevantes Wissen für die zu treffenden Entscheidungen zeitnah zur Verfügung zu stellen, ist das erstrebte Ziel. Wissen ist damit mehr als eine reine Information. Information wird erst durch die Nutzung in einem bestimmten Zusammenhang und durch die Erfahrung eines Menschen, der mit ihr umgeht, zu Wissen.

Bei der Volkswagen AG sind es die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die durch ihre Erfahrung Wissen für das Unternehmen schaffen. Dieses Wissen in seiner Gesamtheit ist das „intellektuelle Kapital“ eines Unternehmens.

Die Job Family Development Programme umfassen Angebote für Mitarbeiter des Volkswagen-Konzerns einzelner Job Families. Die Programme sollen die Innovationskraft des Konzerns sicherstellen und stärken sowie die erforderlichen Kompetenzen vermitteln. Durch die Einbindung des neuen Wissens in die organisationalen Abläufe und deren Umsetzung im Rahmen der täglichen Arbeitsabläufe wird das organisationale Lernen gestärkt und unterstützt.

Zielsetzung der Arbeit

Hinsichtlich innovativer zukunftsweisender Organisationsstrukturen, die prozess- und kompetenzorientierte Gesichtspunkte berücksichtigen und organisationales Lernen fördern, bestehen theoretisch-wissenschaftliche Forschungsdefizite. Es fehlen genaue Handlungsanleitungen und Handlungsempfehlungen für die Praxis und wenn es Konzepte für die Gestaltung gibt, so fehlen doch oft die Entwicklungsmaßnahmen und -möglichkeiten für Mitarbeiter und Organisationen. Zudem gibt es immer wieder nur den Blickwinkel auf die Person oder die Organisation. Beides sollte jedoch miteinander verbunden werden, was eine systemische und personenbezogene Sicht auf die Organisation notwendig macht.

Die vorliegende Arbeit soll daher die wissenschaftliche Diskussion in Bezug auf zukunftsfähige Organisationsformen anregen und die Vorteile prozess- und kompetenzorientierter Strukturen deutlich machen. Der Blickwinkel soll dabei ganzheitlich auf die Organisation und deren Mitglieder gerichtet sein.

Hauptzielsetzung der vorliegenden Arbeit besteht in der Darstellung eines tragfähigen Konzepts, welches die Basis für den Umgang mit Wandel im Rahmen einer Prozess- und Kompetenzorientierung liefert. Die Job Family Cluster werden zunächst theoretisch und praktisch erläutert und organisationstheoretisch eingeordnet. Die Darstellung eines Konzeptes zur Entwicklung der Mitarbeiter und der Organisation selbst ist der zweite wichtige und notwendige Schritt. Der empirische Teil liefert dabei den Nachweis über den Erfolg der Maßnahmen.

Insgesamt verfolgt die vorliegende Arbeit theoretisch-erklärende und pragmatisch-gestaltende Ziele.

Die theoretisch-erklärenden Ziele leiten sich aus den folgenden Fragestellungen ab:

- Welche Bedingungen machen es notwendig, über neue Organisationsformen nachzudenken?
- Welche Organisationsformen gibt es, die sich an den organisationalen Fähigkeiten und der Wertschöpfungskette orientieren?
- Wie kann eine kompetenzorientierte Organisation entstehen?
- Welche Möglichkeiten bietet die Zusammenführung der Prozessgestaltung und der kompetenzorientierten Unternehmensstruktur für die praktische Anwendung?

- Ist die Job Family Cluster Organisation eine geeignete Form, organisationales Lernen und damit eine lernende Organisation zu fördern?

Herleitend aus den genannten Fragestellungen eröffnet sich die Zielsetzung, herauszufinden, inwieweit die Job Family Cluster der Volkswagen AG eine neuartige Organisationsform darstellen und geeignet sind, um in anderen Organisationen Anwendung zu finden. Zudem muss die Fragestellung geklärt werden, ob durch die Job Family Cluster Kernkompetenzen und damit Wettbewerbsvorteile generiert werden oder ob diese Organisationsform an sich eine Kernkompetenz darstellt.

Für die pragmatisch-gestaltenden Ziele ergeben sich folgende Fragestellungen:

- Welche Veränderungen ergeben sich für die Volkswagen AG durch die Einführung der Job Family Cluster?
- Welche Veränderungen müssen vorgenommen werden, um die Job Family Cluster erfolgreich zu implementieren?

Daraus ergibt sich das primäre pragmatische Ziel, Handlungsempfehlungen für die Umsetzung des Job Family Konzeptes zu erarbeiten. Die Implementierung und Anwendbarkeit dieses Konzeptes stellen daher einen pragmatisch-gestaltenden Teil der Arbeit dar.

Ein weiteres wichtiges Ziel dieser Arbeit ist der Erfolgsnachweis der Job Family Development Programme. Die Evaluation erfolgt über Einstellungsmessungen zu den Programmen „Elektronik im Fahrzeug“ und „Integrationsmanagement“. Der empirische Teil der Arbeit soll zeigen, inwieweit die Ziele des Job Family Development durch die Programme erreicht worden sind. Diese bestehen im Wesentlichen aus der Förderung der Kundenorientierung, des Marktwissens, der Prozessorientierung, der Netzwerkbildung, der Wissensweitergabe und der Nutzung von Synergieeffekten. Dadurch sollen die internen Kompetenzen und das interne Wissen aufgebaut sowie die Prozessorientierung gefördert werden.

Die Verbindung von Handlungsempfehlungen zur Organisationsgestaltung mit dem empirischen Nachweis über die Einstellungsänderung der Mitarbeiter während der Implementierungsphase durch Job Family Development ist ein weiteres Hauptziel der vorliegenden Arbeit.

Anhand der pragmatischen und theoretischen Wissenschaftsziele entstehen praktische Anwendungsfelder für die Realisierung der Job Family Cluster und des Job Family Development. Diese bestehen im Wesentlichen aus 5 Aspekten:

1. Prozessmanagement: Die Job Family Cluster bilden die Grundlage für eine prozessorientierte Unternehmensgestaltung. Dabei werden die Ansätze der Struktur mit denen der Prozesse verbunden. Es kann von einer Verbindung

der Job Families über den vor- und nachgelagerten Prozess ausgegangen werden. Dies ermöglicht die Optimierung von Schnittstellen und die Förderung von bereichsübergreifenden Netzwerken. Die Job Families sollen dabei nicht in Konkurrenz zur funktional vorhandenen Aufbau- und Ablauforganisation stehen, sondern eine Ergänzung zu dieser bilden.

2. Kompetenz- und Wissensmanagement: Die Job Family Cluster bilden eine Grundlage für das Kompetenz- und Wissensmanagement. Die zu jedem Cluster erarbeiteten fachlichen und überfachlichen Kompetenzen bilden die Grundlage für die Aktualisierung der Kernkompetenzen des Unternehmens und für eine kompetenzorientierte Qualifizierung der Mitarbeiter. Hierbei muss berücksichtigt werden, inwieweit die Mitarbeiter im Rahmen der Kompetenzprofile entwickelt werden können und wie die Organisation als Gesamtunternehmen angepasst werden muss. Die Einbindung des Wissens der Mitarbeiter in die organisatorischen Abläufe und die Erweiterung der Kompetenzen der Mitarbeiter sowie der Gesamtorganisation sind primäre Aufgaben des Job Family Developments.
3. Lernende Organisation: Aufgrund der sich permanent ändernden Marktsituation erscheint es notwendig, die Organisation selbst als eine lernende Institution zu verstehen. Es soll dabei aufgezeigt werden, wie die Organisation ihre eigene Handlungs- und Innovationsfähigkeit verbessern kann. Diese Fähigkeiten sollen der Organisation helfen, die eigenen Strukturen und Strategien so zu gestalten, dass Wettbewerbsvorteile generiert werden können. Es muss insgesamt die Frage geklärt werden, inwieweit die Job Family Cluster als lernende Organisation das organisationale Lernen fördern.
4. Personal- und Organisationsentwicklung: Im Rahmen der Lernmöglichkeiten in der Job Family Cluster Organisation sollte die Personalentwicklung ansetzen, um die kompetenz- und wissensorientierte Prozessorganisation dauerhaft zu fördern. So muss die Annahme bestätigt werden, dass nur durch eine gezielte Personalentwicklung die Problemlöse- und Entwicklungsfähigkeit der Organisationsmitglieder erweitert werden kann. Durch eine entsprechende Qualifizierung der Mitarbeiter zur Erweiterung der Kompetenzen und des Wissens könnte dann die Problemlösefähigkeit der Gesamtorganisation gesteigert werden. Die Kompetenzentwicklung könnte somit das organisationale Lernen unterstützen. Die Organisationsentwicklung hingegen ist langfristig angelegt und soll als systemischer Entwicklungs- und Lernprozess verstanden werden. Es soll dann überprüft werden, inwieweit sich durch die unterschiedlichen Maßnahmen die Einstellung und das Verhalten der Mitarbeiter ändert. Die Job Family Cluster Organisation muss daher so angelegt sein, dass auf den internen und externen Wandel reagiert werden kann.
5. Einstellungs- und Verhaltensänderung: Das Ziel von Job Family Development liegt darin, die Steuerung von Veränderungsprozessen so zu gestalten, dass

Einstellungen und Verhaltensweisen nachhaltig verändert werden können. Es soll empirisch überprüft werden, inwieweit die Job Family Development Programme im Rahmen des Job Family Konzeptes diesem Ziel gerecht werden können. Dabei sollen theoretische Konzepte der Einstellungsmessung zur praktischen Anwendbarkeit dienen und derart angepasst werden, dass eine vertiefende Analyse möglich wird.

Im Fokus steht insgesamt die Idee einer anwendungsorientierten Kompetenz- und Prozessorganisation, die transparent den Austausch von Wissen und das Lernen der Organisation in den Mittelpunkt stellt. Dadurch sollen der Komplexität externer Wandlungsprozesse und interner Unternehmensrealität Rechnung getragen werden.

Die unterschiedlichen Zielsetzungen werden von den praktischen Erfahrungen bei der Volkswagen AG und der Volkswagen Coaching GmbH geprägt. Die Idee der Einführung des Job Family Ansatzes ist in der Praxis entstanden und soll für die Praxisanwendung gelten.

Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in einen theoretischen sowie einen praktischen Teil und ist in sechs Kapitel aufgeteilt. Nach der Einleitung mit der Darstellung von Zielsetzungen und Problemstellung erfolgt im ersten Kapitel eine Erklärung, warum eine Änderung der Unternehmensstrukturen notwendig wird. Die Beschreibung des externen und internen Wandels und deren Auswirkungen auf die Unternehmenswelt gelten als Grundlage für die Erläuterung des Umgangs mit Wandel auf Basis von theoretischen Erklärungsansätzen. Dabei kommt dem organisationstheoretischen Ansatz besondere Bedeutung zu, da die systemische Sicht klären soll, inwieweit Organisationen durch Umwelteinflüsse betroffen sind und wie sie darauf reagieren. Herangezogen wird dabei die funktional strukturelle Systemtheorie zur Untersuchung von Wandlungsprozessen und zur Analyse der System-Umwelt-Beziehung. Es wird in diesem Kontext darauf eingegangen, wie Organisationen mit der Komplexität umgehen und diese reduzieren können. Die Leistung des gesamten Systems rückt mit dieser Darstellung in den Mittelpunkt der Betrachtung. Einen weiteren wichtigen Ansatz stellt die ressourcenbasierte Sichtweise dar, um aufzuzeigen, welche unternehmenseigenen Ressourcen eine strategische Relevanz als Ursprung von Wettbewerbsvorteilen haben. Im Rahmen des ersten Kapitels werden Begrifflichkeiten abgegrenzt und das Konzept der Kernkompetenzen gesondert erläutert. Dadurch wird eine Betrachtung und Diskussion aus wissenschaftlicher und praktischer Sicht möglich gemacht.

Abgeleitet aus dem dargestellten Handlungsbedarf werden in Kapitel zwei Gestaltungsaspekte für eine kompetenz- und prozessorientierte Unternehmensstruktur aufgezeigt. Dabei spielt die Einbettung dieser Aspekte in die systemischen und ressourcenbasierten Erklärungsansätze eine wichtige Rolle. Damit soll der Überleitung von den theoretischen Erklärungsansätzen zum Wandel zur praktischen Anwendbarkeit und deren Einordnung in die theoretischen Sichtweisen Rechnung getragen werden.

Die Darstellung der Grundlagen ist notwendig, um am Ende des Kapitels Gestaltungsaspekte für die praktische Umsetzung liefern zu können.

Nach der theoretischen Herleitung der Notwendigkeit einer Umgestaltung von Organisationen und der Erläuterung einer ersten praktischen Anwendbarkeit von Organisationsgestaltung folgt im dritten Kapitel die praxisorientierte Dar-

stellung der Job Family Cluster Organisation. Zuerst werden in diesem Kontext Historie und Begrifflichkeiten erläutert, soweit diese für die Arbeit relevant sind.

Anschließend wird die Entstehung der Job Family Cluster vorgestellt, wobei besonderes Gewicht auf die Kompetenzprofile und die systemische Betrachtung von Veränderungen gelegt wird. Im Fokus steht weiter die Beantwortung der Frage, ob Job Family Cluster die Generierung von Kernkompetenzen begünstigen oder selbst Kernkompetenzen darstellen. Anschließend wird geprüft, ob die Job Family Cluster Organisation als Sekundärorganisation bezeichnet werden kann.

In einem weiteren Schritt nähert sich die Arbeit dem praktischen Ansatz des organisationalen Lernens in der Job Family Cluster Organisation an. Im vierten Kapitel geht es daher um die Frage des organisationalen Lernens in Organisationen und die zu schaffenden Rahmenbedingungen, um das Modell der lernenden Organisation umzusetzen. Dafür werden als Grundlage im Vorfeld die Ziele, Merkmale und Definitionen dargestellt. Individuelles und soziales Lernen sind weitere Begriffe, die in diesem Abschnitt Behandlung finden. Für die Darstellung eines tragfähigen Modells lernender Organisationen wurde fünf Theorien über organisationales Lernen besondere Aufmerksamkeit geschenkt. Der Vergleich der unterschiedlichen Ansätze macht es möglich, ein eigenes Modell organisationalen Lernens zu entwerfen. Als Abschluss dieses Kapitels werden die praktischen Ansätze des Wissensmanagements und des Kompetenzmanagements in einer lernenden Organisation vorgestellt, die aufzeigen, dass die Job Family Cluster Organisation das Lernen in Organisationen fördert und den nötigen Rahmen dafür liefert.

Diese exemplarische Darstellung hat einen großen Einfluss auf die theoretische Debatte sowie die praktische Umsetzung der lernenden Organisation.

Die vorliegende Arbeit setzt sich jedoch nicht nur mit der reinen Darstellung einer prozess- und kompetenzorientierten Organisationsgestaltung und deren Notwendigkeit auseinander. In Kapitel fünf wird gemäß der Zielsetzung dieser Arbeit deutlich, welche Maßnahmen einer Entwicklung von Person und Organisation gerecht werden. Die gezielte Einstellungs- und Verhaltensänderung kann nur durch gezielte Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen erreicht werden. Damit wird das Job Family Development angesprochen und in Kapitel fünf eingehend erläutert. Einhergehend mit der Darstellung dieser Maßnahmen soll zuvor die grundlegende Frage geklärt werden, wie die Organisationsentwicklung die Job Family Cluster Organisation unterstützen kann und welchen Beitrag die Personalentwicklung für ein Lernen in der Organisation leisten kann.

Abgeleitet aus den grundlegenden Erklärungsansätzen werden im Anschluss zwei exemplarische Programme des Job Family Development vorgestellt und erläutert. Ergebnis ist die eindeutige Aussage, dass die Programme individuelles und organisationales Lernen fördern.

Der letzte Schritt dieses Kapitels ist die Erörterung, warum durch Job Family Development eine Einstellungs- und Verhaltensänderung bewirkt werden kann. Dazu ist es notwendig, die theoretischen Grundlagen zur Einstellungs- und Verhaltensänderung aufzuzeigen. Daraus ergeben sich Grundannahmen zur Planung von Einstellungs- und Verhaltensänderung, die im Anschluss im Rahmen einer Evaluation empirisch überprüft werden.

Schlussendlich werden im sechsten Kapitel alle Ergebnisse der Einstellungs-messung dargelegt, interpretiert und im Rahmen der aufgestellten Hypothesen bewertet. Daraus ergeben sich Optimierungsansätze sowohl für die Einstellungs-elemente und -komponenten, als auch allgemeine Ansätze zur Verbesserung der Programmdurchführung. Die empirischen Ergebnisse, deren Interpretation und die abgeleiteten Optimierungsansätze befinden sich auf einer dieser Arbeit beige-fügten CD.

Der letzte Teil enthält, neben der Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse, Ansatzpunkte für die weitere Forschungsarbeit sowie Empfehlungen für die Wei-terentwicklung des Job Family Konzeptes und des Job Family Development.