

INHALTSVERZEICHNIS

GELEITWORT	V
VORWORT	VII
INHALTSVERZEICHNIS	XI
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	XVII
EINFÜHRUNG	1
(1)Die Entwicklung von Humanressourcen als eine Aufgabe des Humanressourcen- Management	2
(2)Forschungsdefizite hinsichtlich der Entwicklung von Humanressourcen und Zielsetzung der Arbeit	6
(3)Zum weiteren Vorgehen	10
TEIL I: RESSOURCENORIENTIERUNG ALS GRUNDPFEILER EINER HUMANRESSOURCEN-ENTWICKLUNG	11
I.1 Nutzung der ressourcenorientierten Perspektive für das Humanressourcen-Management	12
I.1.1 Allgemeine Grundzüge der ressourcenorientierten Perspektive	13
(1)Unterscheidung von Ressourcenarten	13
(2)Ökonomische Argumentation und Anforderungen an Ressourcen	15

I.1.2	Humanressourcen in ressourcenorientierter Perspektive.....	19
	(1) Humanressourcen als Ansatzpunkt zur Generierung nachhaltiger Rentenrückflüsse.....	21
	(2) Notwendigkeit der Berücksichtigung spezifischer Probleme des Managements von Humanressourcen	26
I.2	Weiterentwicklungen des ressourcenorientierten Ansatzes zur Betrachtung von Fähigkeiten	32
I.2.1	Auf dem Weg zu einer differenzierten Betrachtung von Fähigkeiten eines Unternehmens	35
	(1) Die Fähigkeitsbasis als Ausgangspunkt der Betrachtung von Fähigkeiten.....	36
	(2) Differenzierung von Fähigkeiten innerhalb der Fähigkeitsbasis	41
I.2.2	Die organisatorische Fähigkeitsbasis im Lichte des Potentialgedankens.....	46
	(1) Schlüssel und Schloß als Metapher für Potentiale der Fähigkeitsbasis	47
	(2) Die Bedeutung von Flexibilität und die Rolle von Basisfähigkeiten.....	49
	(3) Die Relevanz von Prozessen der Entstehung von Fähigkeiten	52
TEIL II:	LERNPROZESSE ALS BEZUGSPUNKT FÜR DIE HUMANRESSOURCEN-ENTWICKLUNG.....	55
II.1	Theoretische Vorüberlegungen zur Entwicklung von Fähigkeiten	56
II.1.1	Vorstellungen über das Lernen einzelner Humanressourcen	57
	(1) Erklärungsversuche kognitiver Lerntheorien	58
	(2) Hinweise und Aspekte aus der wissenspsychologischen Forschung	64

	(3) Existenz unterschiedlicher Qualitäten von individuellen Lernprozessen.....	67
II.1.2	Das weite Feld der Ansätze zum organisationalen Lernen.....	70
	(1) Träger organisationalen Lernens und das Verhältnis von individuellem und organisationalem Lernen	72
	(2) Lernhierarchien des organisationalen Lernens	73
	(3) Ansätze einer Übertragung des organisationalen Lernens auf die Idee der Fähigkeitsbasis	75
II.2	Entwicklung von individuellen Fähigkeiten der organisatorischen Fähigkeitsbasis	77
II.2.1	Der Primat des Lernens durch unmittelbare eigene Erfahrungen	78
	(1) Unmittelbare eigene Erfahrungen als primäre Quelle von Fähigkeiten	79
	(2) Nutzung von Lernpotentialen der täglichen Arbeit.....	82
	(3) Unterstützung höherwertiger Lernprozesse durch unmittelbare eigene Erfahrungen	86
II.2.2	Möglichkeiten des Lernens auf Basis synthetischer und fremder Erfahrungen.....	90
	(1) Nutzung synthetischer Lernerfahrungen	91
	(2) Integration fremder Erfahrungen.....	95
II.3	Entwicklung von leistungsfähigen Aggregationen innerhalb der organisatorischen Fähigkeitsbasis	100
II.3.1	Sozialisation als Grundlage der Leistungsfähigkeit von Aggregationen.....	101
	(1) Grundzüge von organisationalen Sozialisationsprozessen.....	102
	(2) Auswirkungen von Strukturmerkmalen der Sozialisation auf die Anwendung von Fähigkeiten	106

II.3.2	Entwicklung der Leistungsfähigkeit bestehender Aggregationen	109
	(1) Prozessuale Aspekte der Entwicklung von Verweisungsbeziehungen in Aggregationen	110
	(2) Inhaltliche Aspekte der Entwicklung von Verweisungsbeziehungen in Aggregationen	115
II.3.3	Entwicklung neuartiger Aggregationen durch Neukombination von Fähigkeiten	120
	(1) Notwendigkeit der Neukombination von Fähigkeiten	121
	(2) Möglichkeiten einer Neukombination von Fähigkeiten	122

TEIL III: AUF DEM WEG ZUR NEUAUSRICHTUNG EINER HUMANRESSOURCEN-ENTWICKLUNG

127

III.1	Konzeption und Defizite der traditionellen Personalentwicklung.....	128
III.1.1	Traditionelle Personalentwicklung als Management eines Abbaus von Fähigkeitslücken	129
	(1) Bestimmung des Personalentwicklungsbedarfs	131
	(2) Durchführung und Evaluation der Personalentwicklung	133
III.1.2	Von den Defiziten der traditionellen Konzeption hin zu einem Perspektivenwechsel	136
	(1) Defizite der traditionellen Konzeption	137
	(2) Zentrale Ansatzpunkte für einen Perspektivenwechsel	142
III.2	Konzeption einer neuausgerichteten Humanressourcen-Entwicklung	146

III.2.1	Management des Humanressourcen-Flow als Entwicklung der Humanressourcen- Architektur	147
(1)	Gestaltungsoptionen eines Managements des Humanressourcen-Flow und ihre Auswirkungen	149
(2)	Möglichkeiten der Generierung informatischer Grundlagen für das Management des Humanressourcen-Flow	157
III.2.2	Unterstützende Aktivitäten zur Optimierung des Flow von Humanressourcen.....	161
(1)	Optimierung der Sozialisation in neue Fähigkeitsaggregationen.....	162
(2)	Verstärkung der Verweisungszusammenhänge innerhalb der Aggregation.....	165
(3)	Erhöhung der Lernbereitschaft durch materielle Anreizsysteme	169
SCHLUBBETRACHTUNG		173
(1)	Rekapitulation zentraler Ergebnisse	173
(2)	Ausblick	175
LITERATURVERZEICHNIS		183

ABBILDUNGSVERZEICHNIS**Einführung:**

Abb. E-1:	Die Aufgabenfelder eines lebenszyklusorientierten Humanressourcen-Managements	3
Abb. E-2:	Management von Fähigkeiten und Motivation vorhandener Humanressourcen.....	4

Teil I:

Abb. I-1:	Arten von Ressourcen	15
Abb. I-2:	Ein Schema zur Prüfung der Wettbewerbsrelevanz von Ressourcen	19
Abb. I-3:	Nachhaltige Wettbewerbsvorteile durch Humanressourcen.....	31
Abb. I-4:	Die Idee der organisatorischen Fähigkeitsbasis.....	37
Abb. I-5:	Konfigurationsbeispiel für einzelne Fähigkeiten der Fähigkeitsbasis	39
Abb. I-6:	Überlappungen innerhalb der organisatorischen Fähigkeitsbasis.....	44
Abb. I-7:	Die Metapher von Schlüssel und Schloß.....	47
Abb. I-8:	Formen der Flexibilität	49
Abb. I-9:	Einwirken von Basisfähigkeiten auf das Herstellen von Fit zwischen Fähigkeiten und sich stellenden Aufgaben	52

Teil II:

Abb. II-1:	Zyklus des Erfahrungslernens.....	60
Abb. II-2:	Typen von Lernstilen.....	61
Abb. II-3:	Prozesse des Lernens in der sozial-kognitiven Lerntheorie Banduras	63
Abb. II-4:	Der rollende Ball in der epigenetischen Landschaft als Vorstellung einer Entwicklung von Fähigkeiten	69
Abb. II-5:	Übersicht zu Ansätzen des Organisationalen Lernens.....	71
Abb. II-6:	Deutero-Lernen als Balancieren zwischen Single- und Double-Loop- Lernen	75
Abb. II-7:	Die Untrennbarkeit des Lernens durch unmittelbare Erfahrung von der Handlung.....	79
Abb. II-8:	Genutztes Lernpotentials in Abhängigkeit von der täglichen Heraus- forderung der Arbeit	84
Abb. II-9:	Einfluß der permanenten Nutzung von Lernpotentialen auf erreichbare Leistungsfähigkeitsniveaus.....	85
Abb. II-10:	Zusammenspiel synthetischer, fremder und eigener Erfahrungen.....	91
Abb. II-11:	Generische Optionen der Integration fremder Erfahrungen und ihre Konsequenzen.....	96
Abb. II-12:	Beispiele für Quellen fremder Erfahrungen.....	98
Abb. II-13:	Beispielhafte Verortung von Sozialisationsprozessen innerhalb einer Organisation.....	105

Abb. II-14:	Strukturmerkmale der Sozialisation und potentielle Verhaltensreaktionen.....	108
Abb. II-15:	Koppelung von individuellen Erfahrungslernzirkeln	112
Abb. II-16:	Einflußfaktoren auf die Neukombination von Fähigkeiten	125
Teil III:		
Abb. III-1:	Managementprozeß der traditionellen Personalentwicklung.....	130
Abb. III-2:	Bestimmung der Deckungslücke	132
Abb. III-3:	Lernen entlang eines Entwicklungskanals aufgrund von Placement-Aktivitäten	148
Abb. III-4:	Der erweiterte "Scheinsche Kegel".....	150
Abb. III-5:	Zusammenhänge zwischen der Geschwindigkeit des Humanressourcen-Flow und der Ausnutzung von Lernpotentialen	153
Abb. III-6:	Beispiel einer Entwicklungskarte	159
Abb. III-7:	Verhinderung eines "Memory-Lapse" durch gleitendes Placement	164
Abb. III-8:	Vergütungs differenzierung nach Stufen der Fähigkeit.....	171
Schlußbetrachtung:		
Abb. S-1:	Professionalisierung der Humanressourcen-Entwicklung.....	178