

Bachelorarbeit

Alexander Schwalm

Modernes Personalmanagement unter pädagogischem Einfluss

**Wie Betriebs- und Organisationspädagogik
die Personalarbeit in Unternehmen prägen**

**Bachelor + Master
Publishing**

**Schwalm, Alexander: Modernes Personalmanagement unter pädagogischem Einfluss:
Wie Betriebs- und Organisationspädagogik die Personalarbeit in Unternehmen prägen,
Hamburg, Bachelor + Master Publishing 2013**

Originaltitel der Abschlussarbeit: Modernes Personalmanagement im Spannungsfeld
zwischen Betriebspädagogik und Organisationspädagogik

Buch-ISBN: 978-3-95549-347-9

PDF-eBook-ISBN: 978-3-95549-847-4

Druck/Herstellung: Bachelor + Master Publishing, Hamburg, 2013

Zugl. Universität Augsburg, Augsburg, Deutschland, Bachelorarbeit, Februar 2013

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung
außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages
unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen,
Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in
diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme,
dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei
zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können
Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und die Diplomica Verlag GmbH, die
Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine
Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Alle Rechte vorbehalten

© Bachelor + Master Publishing, Imprint der Diplomica Verlag GmbH
Hermannstal 119k, 22119 Hamburg
<http://www.diplomica-verlag.de>, Hamburg 2013
Printed in Germany

Gliederung

1 Einleitung	3
2 Die Betriebspädagogik	5
2.1 Was ist Betriebspädagogik? – Zugang und Theorie	5
2.2 Möglichkeiten des Umgangs mit dem pädagogischen Prinzip im Betrieb	7
2.3 Unternehmenskultur – Der Betrieb als pädagogische Institution	10
2.3.1 Was kennzeichnet eine Unternehmenskultur?	10
2.3.2 Kulturbewusste Führung, Führungskräfteentwicklung und Lernkultur	12
3 Die Organisationspädagogik.....	14
3.1 Definition der Organisationspädagogik und Wichtigkeit des Organisationslernens .	14
3.2 Ausgewählte organisationstheoretische Ansätze	18
3.3 Organisationskultur – Die Basis für organisationales Lernen.....	21
3.3.1 Was kennzeichnet eine Organisationskultur?	21
3.3.2 Die Ermöglichung organisationalen Lernens durch Veränderungen im organisationalen Management.....	23
4 Die Verwirklichung betriebs- und organisationspädagogischer Theorien im modernen Personalmanagement.....	25
4.1 Paradigmenwechsel von der Personalverwaltung hin zum Personalmanagement / Human Resource Management	26
4.2 Ansätze für ein besseres und individuenzentrierteres Personalmanagement.....	29
4.2.1 Interne Kommunikation	29
4.2.2 Personelle Ressourcen als im Unternehmen eingebundenes und schwer handelbares Gut.....	32
4.2.3 Integrierter Personalmanagement-Ansatz	35
4.3 Personalmarketing und Recruiting.....	37
4.3.1 Employer Branding	37
4.3.2 Talent Relationship Management – Die Beziehung auf Augenhöhe	41
4.3.3 Das Assessment-Center – mehr als ein bloßes Recruitinginstrument.....	43
5 Schlussbemerkung	49
6 Literaturverzeichnis.....	52

1 Einleitung

Die Grundlage eines jeden aufstrebenden und erfolgreichen Unternehmens sind seine Mitarbeiter. Sie liefern neue innovative Ideen, entwickeln neue Produkte, stellen diese her oder erbringen Dienstleistungen, sie kümmern sich um den reibungslosen Ablauf von Organisationsprozessen und repräsentieren das Unternehmen in der Öffentlichkeit. Natürlich sind eine *zündende* Geschäftsidee sowie auch die Qualität der Produkte oder Dienstleistungen ebenfalls von größter Bedeutung für den Unternehmenserfolg, doch lässt sich die Geschäftsidee nur mit fähigen Mitarbeitern verwirklichen und die Qualität von Produkten wie Dienstleistungen hängt letztlich von der Leistung des eingesetzten Personals ab. Kurz gesagt der Unternehmenserfolg steht und fällt mit den beschäftigten Mitarbeitern. Deshalb ist es von besonderer Wichtigkeit für jedes Unternehmen, einerseits die richtigen Mitarbeiter zu finden und andererseits für diese die bestmöglichen Arbeitsbedingungen zu schaffen, damit sie ihr volles Potenzial entfalten können. Hierzu gehören auch die Aus- und Weiterbildung des Personals, die Personalentwicklung und die Motivation der Mitarbeiter. An diesem Punkt wird deutlich, dass eine erfolgreiche Unternehmensführung nicht nur auf ökonomischen Faktoren beruht, sondern gerade wenn es um die Mitarbeiter, sprich das Personalmanagement geht, noch eine andere Disziplin neben den Wirtschaftswissenschaften eine maßgebliche Rolle spielt – die Pädagogik!

Sicherlich denken viele bei Pädagogen zunächst an klassische Berufe wie Erzieher/in oder Lehrer/in, tatsächlich gibt es aber für Pädagogen und Erziehungswissenschaftler kein klar abgegrenztes oder exklusives Berufsfeld. „Je nach Zuschnitt der erworbenen Qualifikationen können sich ... Pädagogen in ganz unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern ... beruflich etablieren“ (Lüders, in Lenzen 2004, S.581). Auch in Unternehmen finden Pädagogen und Erziehungswissenschaftler heutzutage ihren Einsatz im Personalbereich und zwar besonders, wenn es um das immer wichtiger werdende Feld des betrieblichen Erwachsenenlernens geht.

„Die Aus- und Weiterbildungsprogramme großer Betriebe nehmen zunehmend den Umfang von Büchern an, deren Studium eine ungewöhnlich große Mannigfaltigkeit pädagogischer Aktivitäten offenbart. Die Personalentwicklung als das insgesamt von Maßnahmen, die eine Verbesserung der Qualifikationen der Mitarbeiter, und zwar ebenso im Interesse der Betriebe wie zum Vorteile der Mitarbeiter, sind in wachsendem Maße eine entscheidende Voraussetzung für erfolgreiches wirtschaftliches Handeln der Betriebe. Demgemäß nimmt in allen Betrieben pädagogisches Handeln einen mehr oder weniger breiten Raum

ein: Als Personal- und Bildungsbedarfsplanung, als Planung, Organisation, Durchführung und Evaluation von Bildungsaktivitäten, als Rekrutierung, Beratung und Förderung von Bildungsteilnehmern. (...) Handeln des Betriebes und im Betrieb ist also nicht nur betriebswirtschaftliches, sondern auch pädagogisches Handeln“ (Arnold 1997, S.9).

Durch diese Entwicklungen haben sich in der Pädagogik zwei Teildisziplinen herausgebildet, welche sich mit den pädagogischen Einflüssen und dem pädagogischen Handeln in Unternehmen beschäftigen: die Betriebspädagogik und die Organisationspädagogik. Gegenstand dieser Arbeit wird es sein aufzuzeigen, wie die Theorien, Ansätze und Erkenntnisse aus Betriebs- und Organisationspädagogik das moderne Personalmanagement prägen. Mit anderen Worten, es soll herausgestellt werden, wie sich das moderne Personalmanagement von Unternehmen heute in einem Spannungsfeld zwischen Betriebspädagogik und Organisationspädagogik befindet und welche Auswirkungen sich daraus ergeben. Als erstes gilt es dabei die Theorien und Ansätze der Betriebspädagogik und der Organisationspädagogik kennenzulernen und zu verstehen. Dabei möchte ich zunächst auf die Betriebspädagogik eingehen und auch näher betrachten, welche Möglichkeiten des Umgangs mit dem pädagogischen Prinzip im Betrieb sie darstellt sowie das Thema Unternehmenskultur, welches ebenfalls wichtige Einflüsse auf die Lernkultur im Unternehmen hat, beleuchten. Danach werden die Definition der Organisationspädagogik und das Organisationslernen genauer untersucht. So werden unterschiedliche organisationstheoretische Ansätze skizziert und es soll verdeutlicht werden, dass die Organisationskultur die Basis allen organisationalen Lernens ist. In Kapitel 4 schließlich möchte ich dann aufzeigen, wo und wie sich die Einflüsse von Betriebs- und Organisationspädagogik im modernen Personalmanagement manifestieren. Neben dem Paradigmenwechsel, weg von der bloßen Personalverwaltung und verschiedenen Ansätzen für ein individuenzentrierteres Personalmanagement möchte ich auch herausstellen, wie im Personalmarketing und Recruiting zunehmend Denkmuster und Erkenntnisse aus Betriebs- und Organisationspädagogik in unterschiedlicher Weise zum Einsatz kommen. Zum Schluss möchte ich als Resümee meine eigene Meinung zum Thema darlegen und einen Ausblick auf die Zukunft des – von der Pädagogik mit geprägten – Personalmanagements geben.