

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	V
Inhaltsverzeichnis.....	VI
Abbildungsverzeichnis.....	XIII
<b>1 Einführung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Personalentwicklung als Motor des Fortschritts .....	1
1.2 Begriff und Inhalte der Personalentwicklung.....	2
1.3 Wandel der Personalentwicklung.....	5
1.4 Zielsetzung und Aufbau des Buches .....	7
<b>2 Wissenschaftliche Grundlagen der Personalentwicklung .....</b>	<b>9</b>
2.1 Systematischer Zugang zum Erkenntnisgebiet Personalentwicklung .....	10
2.1.1 Einordnung der Personalentwicklung in die Wissenschaftssystematik .....	10
2.1.2 Das Forschungsprogramm der Personalentwicklung.....	12
2.1.3 Basis-, Objekt- und Aussagenbereich im Wissenschaftssystem .....	13
2.1.4 Einordnung der Personalentwicklung in die Sozialwissenschaften .....	15
2.2 Interdisziplinärer Zugang zum Erkenntnisgebiet Personalentwicklung.....	16
2.2.1 Erkenntnisbeiträge aus der Volkswirtschaftslehre .....	18
2.2.2 Erkenntnisbeiträge aus der Betriebswirtschaftslehre .....	24
2.2.3 Erkenntnisbeiträge aus der Berufs- und Wirtschaftspädagogik .....	33
2.2.4 Erkenntnisbeiträge aus der Psychologie.....	38
2.3 Zusammenfassung .....	43
<b>3 Normative Voraussetzungen systematischer Personalentwicklung .....</b>	<b>45</b>
3.1 Wertewandel als theoretischer Bezugsrahmen der Personalentwicklung .....	45
3.1.1 Begriffsklärung.....	45
3.1.2 Auswirkungen auf die Personalentwicklung.....	47
3.1.3 Werte und Unternehmenskultur .....	49
3.2 Unternehmenskultur und Personalentwicklung.....	50
3.2.1 Ansätze der Kulturforschung.....	51
3.2.2 Individuelles Wertesystem.....	56
3.2.3 Kulturbildende Kräfte - Anpassung, Transformation, Evolution.....	59
3.2.4 Konservative und progressive Unternehmenskulturen.....	64
3.2.5 Risiken und Gefahren der Unternehmenskulturgestaltung .....	70
3.2.6 Unternehmenskulturentwicklung und Machtverschiebung .....	72
3.3 Strategische Unternehmensführung und Personalentwicklung.....	77

3.3.1	Explication des Begriffs Unternehmensführung .....	77
3.3.2	Praxiserfordernis und Theoriedefizit.....	79
3.3.3	Neuorientierung der Unternehmensführung.....	79
3.3.4	Führung im Transformationsprozeß.....	81
3.3.4.1	Traditionale Unternehmen.....	81
3.3.4.2	Transitionale Unternehmen .....	82
3.3.4.3	Transformierte Unternehmen .....	82
3.3.4.4	Prozeßorientierung und Ergebnisorientierung.....	83
3.3.4.5	Realisierungslücken strategischer Unternehmensführung .....	84
3.3.5	Personalentwicklungsplanung als Teilbereich der strategischen Planung .....	85
3.3.6	Praxisbeispiel: Einführung strategischer Unternehmensführung und erforderliche Personalentwicklung .....	87
3.4	Personalentwicklungskonzeption .....	90
3.4.1	Inhalte der Personalentwicklungskonzeption.....	90
3.4.2	Empirische Befunde zur konzeptionellen Absicherung der Personalentwicklung	98
3.4.3	Umsetzungsdefizite .....	98
3.4.4	Implementierungsvorschläge.....	99
3.5	Rechtliche Grundlagen der Personalentwicklung .....	101
3.5.1	Bildung .....	102
3.5.1.1	Erstausbildung .....	102
3.5.1.2	Weiterbildung .....	106
3.5.1.3	Führungsbildung.....	109
3.5.1.4	Umschulung .....	109
3.5.2	Förderung .....	110
3.5.3	Organisationsentwicklung.....	113
3.5.4	Datenschutz bei der Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen .....	115
3.5.5	Regulierungsdefizite in der Personalentwicklung .....	115
3.6	Personalentwicklung und Macht .....	117
3.6.1	Machttheoretische Grundlagen.....	119
3.6.2	Zusammenfassung .....	124
4	<b>Bildung .....</b>	<b>125</b>
4.1	Berufsausbildung.....	126
4.1.1	Begriff und Aufgaben.....	126
4.1.2	Geschichte der Berufsausbildung.....	126
4.1.2.1	Ursprünge der Berufsschule .....	127
4.1.2.2	Ursprünge der betrieblichen Berufsausbildung.....	127
4.1.2.3	Ursprünge des Dualen Systems.....	128
4.1.3	Das Duale System der Berufsausbildung .....	128
4.1.3.1	Aufbau des Dualen Systems.....	128

4.1.3.2	Kooperation von Berufsschule und Betrieb im Dualen System.....	131
4.1.3.3	Bewertung des Dualen Systems .....	133
4.1.3.4	Neue Arbeits- und Ausbildungsformen.....	134
4.1.4	Methodische Ansätze .....	140
4.1.4.1	Generelle Aussagen zu Methoden der Berufsausbildung.....	140
4.1.4.2	Methoden der Berufsausbildung .....	140
4.1.4.2.1	Vierstufiges Konzept der Handlungsorientierung.....	141
4.1.4.2.1.1	Die vier Aspekte der Handlungsorientierung.....	143
4.1.4.2.1.2	Zusammenfassende Bewertung der Handlungsorientierung .....	145
4.1.4.3	Teamorientierte Berufsausbildung .....	146
4.1.4.4	Aktuelle Situation der Berufsausbildung – Veränderungsnotwendigkeiten .....	147
4.1.4.4.1	Konkrete Reformschritte in der Berufsausbildung:.....	148
4.1.4.4.2	Innovationsvorschläge für eine nachhaltige Reform der Berufsausbildung im Dualen System.....	148
4.1.5	Rolle und Selbstverständnis der Ausbilder .....	151
4.2	Weiterbildung .....	153
4.2.1	Begriff und Aufgaben.....	153
4.2.2	Ziele der Weiterbildung.....	158
4.2.3	Planung und Entscheidung betrieblicher Weiterbildung.....	161
4.2.4	Segmentierung betrieblicher Weiterbildung .....	168
4.2.4.1	Begriffsklärung.....	168
4.2.4.2	Pädagogisch begründete Segmentierung.....	170
4.2.4.3	Ökonomisch begründete Segmentierung.....	171
4.2.4.4	Zielgruppenspezifische Weiterbildung.....	174
4.2.4.4.1	Weiterbildung von Un- und Angelernten.....	176
4.2.4.4.2	Weiterbildung für Fachkräfte .....	182
4.2.5	Motivation als Grundvoraussetzung für Weiterbildung.....	185
4.2.6	Bedeutung der Weiterbildung im technischen Wandel.....	187
4.3	Führungsbildung.....	190
4.3.1	Begriff und Aufgaben.....	190
4.3.2	Ziele der Führungsbildung .....	199
4.3.3	Bedeutung der Führungsbildung für die Sicherung des Unternehmens.....	202
4.3.4	Entwicklungsstufen der Führungsbildung.....	205
4.3.5	Führungskonzepte .....	209
4.3.5.1	Das Managerial Grid von Blake und Mouton .....	212
4.3.5.2	Das 3-D-Konzept von Reddin .....	218
4.3.5.3	Die situative Führungstheorie von Hersey und Blanchard.....	219
4.3.5.4	Das Kontingenzmodell der Führung von Fiedler .....	221
4.3.5.5	Die Weg-Ziel-Theorie von House.....	223
4.3.6	Methoden der Führungsbildung .....	224

4.3.6.1	Generelle Aussagen zu Methoden der Führungsbildung .....	224
4.3.6.2	Klassifikation der Methoden .....	225
4.3.7	Problembereiche der Führungsbildung .....	227
4.4	Bildungssysteme in der Europäischen Gemeinschaft .....	229
<b>5</b>	<b>Förderung .....</b>	<b>247</b>
5.1	Begriff und Aufgabe.....	247
5.2	Ziele und Funktionen .....	247
5.3	Methoden zur Förderung von Mitarbeitern .....	248
5.3.1	Beschaffung und Auswahl von Mitarbeitern.....	249
5.3.1.1	Funktionsbeschreibungen und Anforderungsprofile als Grundlage.....	249
5.3.1.2	Auswahlschritte .....	252
5.3.2	Beschaffungswege und Auswahlverfahren .....	255
5.3.2.1	Bewerbungsunterlagen .....	259
5.3.2.1.1	Bewerbungsschreiben.....	260
5.3.2.1.2	Lebenslauf .....	262
5.3.2.1.3	Graphologische Gutachten .....	263
5.3.2.1.4	Zeugnisse.....	266
5.3.2.1.5	Referenzen.....	267
5.3.2.1.6	Bewerbungsgespräch.....	268
5.3.2.1.7	Biographischer Fragebogen.....	273
5.3.2.1.8	Testverfahren.....	274
5.3.2.1.9	Assessment Center .....	277
5.3.2.1.10	Kriteriengeleiteter Vergleich ausgesuchter Auswahlmethoden .....	287
5.3.3	Methoden zur Einführung neuer Mitarbeiter.....	290
5.3.3.1	Extremstrategien.....	291
5.3.3.2	Integrative Strategie .....	292
5.3.3.2.1	Realistische Informationspolitik .....	296
5.3.3.2.2	Unterstützung durch den Vorgesetzten .....	297
5.3.3.2.3	Traineeprogramme .....	297
5.3.4	Positions- und aufstiegsorientierte Fördermethoden .....	307
5.3.4.1	Stellenbeschreibung und Anforderungsprofil .....	307
5.3.4.1.1	Stellenbeschreibung.....	307
5.3.4.1.2	Abbildung von Tätigkeits- und Anforderungsprofilen im Stellenbündel .....	312
5.3.4.1.3	Anlaßbezogene Konkretisierung der Stellenbündel in Funktionsbeschreibungen/ Anforderungsprofilen .....	313
5.3.4.1.4	Operationalisierung und Konkretisierung von Tätigkeiten und Anforderungen. 314	
5.3.4.1.4.1	Methode der kritischen Ereignisse zur Tätigkeits- und Anforderungs- bestimmung .....	315

5.3.4.1.5	Bewertung von Stellenbeschreibung und Anforderungsprofil.....	322
5.3.4.2	Führen durch Zielvereinbarung.....	323
5.3.4.2.1	Der Zielvereinbarungsprozeß.....	325
5.3.4.2.2	Bewertung der Führung durch Zielvereinbarung.....	332
5.3.4.3	Mitarbeiterbeurteilung.....	333
5.3.4.3.1	Verfahren der Leistungsbeurteilung.....	336
5.3.4.3.2	Kritik.....	343
5.3.4.4	Strukturiertes Mitarbeitergespräch.....	346
5.3.4.4.1	Phasen des Strukturierten Mitarbeitergesprächs.....	348
5.3.4.4.2	Vergleich von Strukturiertem Mitarbeitergespräch und Leistungsbeurteilung...	357
5.3.5	Methoden der Karriere- und Nachfolgeplanung.....	360
5.3.5.1	Grundlagen.....	360
5.3.5.1.1	Karrieremuster.....	362
5.3.5.1.2	Wissenschaftliche Zugänge zur Transformation von Karrieren.....	367
5.3.5.1.2.1	Kognitionstheoretischer Zugang zum Phänomen Karriere.....	367
5.3.5.1.2.2	Transaktionskostentheoretischer Zugang zum Phänomen Karriere.....	370
5.3.5.1.2.3	Spieltheoretischer Zugang zum Phänomen Karriere.....	371
5.3.5.1.2.4	Karriere als Pfandlösung und als Beförderungsturniere.....	372
5.3.5.1.3	Karriere- und Nachfolgeplanung.....	375
5.3.5.1.4	Individuelle Voraussetzungen einer erfolgreichen Karriere- und Nachfolgepla- nung.....	378
5.3.5.1.5	Potentialanalyse als Grundlage der Karriere- und Nachfolgeplanung.....	378
5.3.5.1.6	Karriereorientierung.....	380
5.3.5.1.7	Einbettung der Karriereplanung in das Personalmanagement.....	382
5.3.5.1.8	Karriere- und Nachfolgeplanung in der Zukunft.....	383
5.3.5.2	Arbeitsstrukturierung und Stellvertretung.....	384
5.3.5.3	Auslandseinsatz.....	385
5.3.5.3.1	Motivation und Auswahl geeigneter Mitarbeiter.....	387
5.3.5.3.2	Entsendungsvorbereitung.....	390
5.3.5.3.3	Betreuung während der Auslandsentsendung.....	392
5.3.5.3.4	Rückkehrerleichterung.....	393
5.3.5.4	Personalentwicklung als Vorbereitung auf den Ruhestand.....	394
5.3.5.5	Coaching.....	396
5.3.5.5.1	Zusammenarbeit von Fachspezialisten und Erwachsenenpädagogen.....	398
5.3.5.5.2	Beziehung zwischen Manager und externem Berater.....	398
5.3.5.5.3	Beziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter.....	403
5.3.6	Freistellungsbezogene Methoden.....	404
5.3.6.1	Outplacement.....	404
5.3.6.2	Austrittsinterview.....	409

<b>6</b>	<b>Organisationsentwicklung.....</b>	<b>411</b>
6.1	Begriff und Aufgaben.....	411
6.2	Ziele.....	420
6.3	Entwicklungsgeschichte.....	422
6.3.1	Überblick.....	422
6.3.2	Laboratoriumsmethode.....	423
6.3.3	Survey-Research und Feedback-Methode.....	423
6.3.4	Sozio-technischer Ansatz.....	424
6.3.5	Entwicklungsgeschichte in Deutschland.....	424
6.4	Ansätze.....	425
6.4.1	Überblick.....	425
6.4.2	Personalener Ansatz.....	428
6.4.3	Gruppenbezogener Ansatz.....	428
6.4.4	Strukturaler Ansatz.....	429
6.4.5	Integrativer Ansatz.....	430
6.5	Methoden.....	431
6.5.1	Generelle Aussagen.....	431
6.5.2	Klassifikation von Methoden.....	432
6.5.3	Methoden auf Individualebene.....	433
6.5.4	Methoden auf Gruppenebene.....	436
6.5.5	Strukturorientierte Methoden.....	440
6.5.6	Integrative Methoden.....	440
6.6	Der Organisationsentwicklungsprozeß.....	442
6.7	Die Rolle des Beraters im Organisationsentwicklungsprozeß.....	446
6.8	Ausgewählte Kritikpunkte an der Organisationsentwicklung.....	448
6.9	Anforderungen an die Organisationsentwicklung der Zukunft.....	451
6.10	Gruppenorientierte Konzepte der Organisationsentwicklung.....	456
<b>7</b>	<b>Rolle und Selbstverständnis des Personalentwicklers.....</b>	<b>465</b>
7.1	Personalentwicklung als personale Dienstleistung.....	465
7.2	Rolle des Personalentwicklers.....	465
7.2.1	Der Personalentwickler als Lehrer in der Erwachsenenbildung.....	467
7.2.2	Der Personalentwickler als Förderer von Fach- und Führungskräften.....	468
7.2.3	Der Personalentwickler als Berater von Organisationsfamilien.....	469
7.3	Rollenkonflikte.....	470
7.3.1	Personalentwickler als Management-Informant.....	471
7.3.2	Beurteilung als Kernaufgabe des Personalentwicklers.....	472
7.4	Professionalisierung der Personalentwickler.....	473
7.4.1	Begriff der Professionalisierung.....	473
7.4.2	Professionalisierung im betrieblichen Funktionsgefüge.....	475

7.5	Personalentwicklung als interne Dienstleistung.....	478
7.6	Rolle, Selbstverständnis und Aufgaben in der Praxis .....	479
7.6.1	Der Personalentwickler aus der Sicht des Unternehmens.....	479
7.6.2	Unternehmensbezogene Rollenkonflikte und Lösungsansätze .....	480
7.6.3	Aufgaben und Rollen aus Sicht der Führungskräfte .....	480
7.6.4	Aufgaben und Rollen aus Sicht der Mitarbeiter.....	481
7.6.5	Rollenkonflikte und Lösungsansätze.....	482
7.7	Professionalisierung durch Kompetenzaufbau.....	482
7.7.1	Kompetenzbegriff.....	483
7.7.2	Management der Kompetenzentwicklung.....	485
7.7.3	Ausblick auf den Prozeß fortschreitender Professionalisierung der Personalentwicklung .....	487
<b>8</b>	<b>Organisation der Personalentwicklung.....</b>	<b>492</b>
8.1	Nomen est Omen.....	494
8.1.1	Mission Statement und Kernaufgaben transitorischer Personalentwicklung.....	495
8.1.2	Rolle und Selbstverständnis transitorischer Personalentwickler.....	496
8.1.3	Rolle und Selbstverständnis transformierter Personalentwickler.....	498
8.2	Organisatorische Einordnung der Personalentwicklung .....	499
8.3	Strukturorganisation der Personalentwicklung .....	503
8.3.1	Funktionalorganisation der Personalentwicklung .....	504
8.3.2	Divisionalorganisation der Personalentwicklung.....	505
8.3.3	Matrixorganisation der Personalentwicklung .....	507
8.4	Center-Organisation der Personalentwicklung.....	509
8.5	Fremdbezug der Personalentwicklung .....	511
8.6	Sekundärorganisation der Personalentwicklung .....	512
8.7	Informationsmanagement in der Personalentwicklung .....	514
8.7.1	Ziele und Inhalte des Informationsmanagements.....	514
8.7.2	PE-relevante Informationsmittel .....	515
8.7.3	PE-relevante Informationsinfrastruktur.....	515
<b>9</b>	<b>Entwicklungstendenzen der Personalentwicklung.....</b>	<b>517</b>
<b>10</b>	<b>Glossar zur Personalentwicklung .....</b>	<b>522</b>
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>530</b>
	<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>568</b>

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1-1:	Entwicklung der Aufwendungen zur betrieblichen Weiterbildung .....	2
Abbildung 1-2:	Grundkategorien von Definitionen zur Personalentwicklung .....	3
Abbildung 1-3:	Forschungszugänge zur Personalentwicklung .....	3
Abbildung 1-4:	Definitionen der Personalentwicklung.....	5
Abbildung 1-5:	Inhalte der Personalentwicklung.....	6
Abbildung 1-6:	Aufbau des Buches .....	8
Abbildung 2-1:	Personalentwicklung als Wissenschaft .....	9
Abbildung 2-2:	Fragen einer anwendungsorientierten Personalentwicklung .....	9
Abbildung 2-3:	Abstraktionsgrade wissenschaftlichen Arbeitens .....	11
Abbildung 2-4:	Grundfragen der Wissenschaft.....	14
Abbildung 2-5:	Einordnung der Personalentwicklung in das Wissenschaftsgefüge.....	18
Abbildung 2-6:	Hidden Competencies .....	27
Abbildung 2-7:	Flexible Beschäftigungsformen .....	28
Abbildung 2-8:	Grundzüge des Resource-based-view .....	31
Abbildung 2-9:	Lernzyklus nach March/Olsen .....	42
Abbildung 3-1:	Langfristige Personalpolitik im BMW Konzern.....	48
Abbildung 3-2:	Systemsteuerung und Unternehmenskultur .....	53
Abbildung 3-3:	Gestaltbarkeit von Organisationskultur .....	54
Abbildung 3-4:	Informationsquellen der Unternehmenskulturforschung .....	55
Abbildung 3-5:	Entstehung und Entwicklung der Unternehmenskultur .....	56
Abbildung 3-6:	Ursprungsbereich kultureller Symptome .....	60
Abbildung 3-7:	Management als Systemsteuerung und Kulturentwicklung.....	62
Abbildung 3-8:	Hauptunterschiede zwischen Gesellschaften mit kurzfristiger bzw. langfristiger Orientierung.....	65
Abbildung 3-9:	Kulturmerkmale, Ausprägungen und Beispiele aus der Unternehmenskultur.....	66
Abbildung 3-10:	Gefahren und Risiken der Unternehmenskulturgestaltung .....	70
Abbildung 3-11:	Ebenen der Kultur .....	72
Abbildung 3-12:	Die Länder-Präferenz-Matrix .....	74
Abbildung 3-13:	Schritte und Überlegungen zur Organisationskulturgestaltung .....	75
Abbildung 3-14:	Ziele der Führungskräfteentwicklung.....	77
Abbildung 3-15:	Definitionen zu „Strategie“ und „Strategische Planung“ .....	79
Abbildung 3-16:	Anforderungen an die Führungskräfte.....	79
Abbildung 3-17:	Drei Phasen der Unternehmensentwicklung.....	80
Abbildung 3-18:	Strategisches Denken.....	82
Abbildung 3-19:	Realisierungswürfel strategischer Unternehmensführung .....	84

Abbildung 3-20:	Fragen zur strategischen Personalentwicklungsplanung .....	85
Abbildung 3-21:	Strategieorientierte Personalentwicklung .....	85
Abbildung 3-22:	Seminarinhalte „Einführung strategischer Unternehmensführung“ .....	86
Abbildung 3-23:	Intensivseminar strategischer Unternehmensführung.....	87
Abbildung 3-24:	Ziele und Maßnahmen der Führungskräfteentwicklung.....	89
Abbildung 3-25:	Personalentwicklungskonzeption.....	90
Abbildung 3-26:	Zusammenhang Unternehmensreifegrad und Personalentwicklung am Beispiel der MITGAS	
Abbildung 3-27:	Projektorganisation (MITGAS, 2001) .....	96
Abbildung 3-28:	Personalentwicklungskonzeption für MITGAS (2001) .....	98
Abbildung 3-29:	Aufgabenfestlegung im Projekt (MITGAS 2001) .....	98
Abbildung 3-30:	Macht im Personalentwicklungskontext aus Angebots- und Nachfragersicht.....	118
Abbildung 3-31:	Gewinner und Verlierer der Dynamisierung und Segmentierung .....	121
Abbildung 4-1:	Funktionsbereiche betrieblicher Bildung.....	123
Abbildung 4-2:	Strukturmerkmale des Dualen Systems .....	127
Abbildung 4-3:	Modernisierung der Ausbildungsberufe .....	129
Abbildung 4-4:	Kompetenzaufteilung in der Berufsausbildung .....	130
Abbildung 4-5:	Vor- und Nachteile des Dualen Systems .....	132
Abbildung 4-6:	Modernisierungsbilanz der Ausbildungsberufe I .....	132
Abbildung 4-7:	Schlüsselqualifikationen: Die Elemente .....	136
Abbildung 4-8:	Berufliche Handlungskompetenz als Ziel ganzheitlicher Berufsausbildung .....	137
Abbildung 4-9:	Lernmethoden in der beruflichen Bildung.....	139
Abbildung 4-10:	Die vier Aspekte der Handlungsorientierung .....	140
Abbildung 4-11:	Das Vier-Stufen-Konzept der Handlungsorientierung .....	141
Abbildung 4-12:	Stufen der Handlungsorientierung.....	142
Abbildung 4-13:	Empirische Erhebung zur Handlungsorientierung.....	143
Abbildung 4-14:	Ziel teamorientierter Berufsausbildung .....	144
Abbildung 4-15:	Integrationsverbund teamorientierter Berufsausbildung .....	145
Abbildung 4-16:	Basis-, Kern- und Spezialprofile (Teil 1) .....	148
Abbildung 4-17:	Basis-, Kern- und Spezialprofile (Teil 2) .....	148
Abbildung 4-18:	Anspruchs- und Erwartungsebenen betrieblicher Weiterbildung .....	152
Abbildung 4-19:	Vom Unternehmen beeinflusste Weiterbildung.....	154
Abbildung 4-20:	Weiterbildungsziele (Teil 1) .....	156
Abbildung 4-21:	Weiterbildungsziele (Teil 2) .....	156
Abbildung 4-22:	Ziele betrieblicher Weiterbildung/Ziele der Personalentwicklung bei Führungskräften .....	58
Abbildung 4-23:	Schrittfolge bei der Bearbeitung eines QFD-Formulars.....	162

Abbildung 4-24:	House of Quality.....	164
Abbildung 4-25:	Verlaufsformen der Nutzenfunktion in Abhängigkeit von der Risikoeinstellung des Entscheidungsträgers.....	165
Abbildung 4-26:	Segmentierungswürfel betrieblicher Weiterbildung.....	168
Abbildung 4-27:	Qualitative Kennzahlen der Personalentwicklung.....	171
Abbildung 4-28:	Betriebliche Weiterbildung und Segmentierung.....	172
Abbildung 4-29:	Segmentierung betrieblicher Weiterbildung.....	173
Abbildung 4-30:	Säulen des Systematischen Anlernens.....	175
Abbildung 4-31:	Argumente für/gegen eine zielgruppenspezifische Weiterbildung.....	176
Abbildung 4-32:	Ziele Systematischen Anlernens.....	176
Abbildung 4-33:	Am Anlernprozeß beteiligte Personen.....	177
Abbildung 4-34:	Gestaltungskriterien Systematischen Anlernens.....	177
Abbildung 4-35:	Die Vier-Stufen-Methode.....	179
Abbildung 4-36:	Erwartete Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz.....	181
Abbildung 4-37:	Ziele des tutoriellen Lernsystems.....	181
Abbildung 4-38:	Tutorieller Lernsystem in der technischen Weiterbildung.....	182
Abbildung 4-39:	Bedingungen des Weiterbildungsverhaltes.....	186
Abbildung 4-40:	Realisierung von Weiterbildung.....	186
Abbildung 4-41:	Herausforderungen an die betriebliche Weiterbildung.....	187
Abbildung 4-42:	Wandel der beruflichen Bildung.....	188
Abbildung 4-43:	Führung als Funktion und als Institution.....	189
Abbildung 4-44:	Führungsbildung.....	189
Abbildung 4-45:	Hierarchie von Führungskräften im Unternehmen.....	191
Abbildung 4-46:	Rollen der Verantwortung.....	191
Abbildung 4-47:	Magisches Dreieck der Führung.....	192
Abbildung 4-48:	Einflußfaktoren auf die Effizienz der Führung.....	193
Abbildung 4-49:	Ansatzpunkte von Führungstheorien.....	194
Abbildung 4-50:	Führungskräfte Training und Entwicklung.....	197
Abbildung 4-51:	Weiterbildungsinhalte des Aktionsfeldes Individuum.....	202
Abbildung 4-52:	Innovationsanforderungen an Führungskräfte.....	202
Abbildung 4-53:	Führungsgleichung.....	204
Abbildung 4-54:	Integrationsstufen der Managemententwicklung.....	206
Abbildung 4-55:	Entscheidungsstufen des Management Development.....	208
Abbildung 4-56:	Das Managerial Grid von Blake und Mouton.....	211
Abbildung 4-57:	Das Verhaltensgitter nach Blake/Mouton.....	212
Abbildung 4-58:	Selbst-Beurteilung / Führungsstil.....	214
Abbildung 4-59:	Das 3-D-Konzept von Reddin.....	216
Abbildung 4-60:	Die situative Führungstheorie von Hersey und Blanchard.....	218
Abbildung 4-61:	Situationsklassifikation nach Fiedler.....	220
Abbildung 4-62:	Wirkungen von Führungsstil und Situationsgünstigkeit	

	auf die Leistung nach Fiedler.....	221
Abbildung 4-63:	Maßnahmen der Führungsförderung (a) .....	224
Abbildung 4-64:	Maßnahmen der Führungsförderung (b) .....	225
Abbildung 5-1:	Einsatzhäufigkeit von Instrumenten der Förderung.....	249
Abbildung 5-2:	Funktionsbeschreibungen/Anforderungsprofile: Inhalt.....	251
Abbildung 5-3:	Funktionsbeschreibungen/Anforderungsprofile: Aufbau .....	251
Abbildung 5-4:	Informationsgewinnung zielorientierter Auswahlverfahren.....	252
Abbildung 5-5:	Auswahlschritte .....	253
Abbildung 5-6:	Aufgaben und Rollen bei der Auswahl von Mitarbeitern.....	253
Abbildung 5-7:	Auswahlschritte und Auswahlssystematik .....	254
Abbildung 5-8:	Vorauswahl/Beispiel .....	255
Abbildung 5-9:	Vor- und Nachteile interner und externer Personalbeschaffung.....	256
Abbildung 5-10:	Analyseschema zur Urteilsbildung bei Stellenbesetzungen .....	257
Abbildung 5-11:	Inhalte von aussagefähigen Bewerbungsunterlagen.....	257
Abbildung 5-12:	Vorauswahlaspekte .....	257
Abbildung 5-13:	Gründe für mögliche Fehlentscheidungen.....	258
Abbildung 5-14:	Methoden der Endauswahl von Bewerbern .....	258
Abbildung 5-15:	Negative äußere Merkmale bei Bewerbungsunterlagen .....	259
Abbildung 5-16:	Zwecke der Bearbeitung von Bewerbungsunterlagen .....	259
Abbildung 5-17:	Analyse des Bewerbungsschreibens .....	260
Abbildung 5-18:	Checkliste Bewerbungsschreiben .....	261
Abbildung 5-19:	Analyse des Lebenslaufes.....	262
Abbildung 5-20:	Checkliste Tabellarischer Lebenslauf.....	263
Abbildung 5-21:	Schriftanalyse.....	264
Abbildung 5-22:	Schriftproben .....	265
Abbildung 5-23:	Inhalt des qualifizierten Zeugnisses.....	266
Abbildung 5-24:	Analyse von Zeugnissen .....	266
Abbildung 5-25:	Einholen von Referenzen.....	268
Abbildung 5-26:	Analyse von Referenzen .....	268
Abbildung 5-27:	Ablaufschema für ein Bewerbungsgespräch.....	269
Abbildung 5-28:	Mögliche Gesprächspartner beim Bewerbungsgespräch.....	270
Abbildung 5-29:	Vorbereitung des Bewerbungsgesprächs .....	271
Abbildung 5-30:	Fragen im Bewerbungsgespräch.....	271
Abbildung 5-31:	Regeln der Gesprächsführung.....	272
Abbildung 5-32:	Prinzipien des Harvard-Konzeptes .....	272
Abbildung 5-33:	Aktivitäten nach dem Gespräch.....	273
Abbildung 5-34:	Erarbeitung eines biographischen Fragebogens .....	275
Abbildung 5-35:	Testverfahren .....	276
Abbildung 5-36:	<b>Grundprinzipien des Assessment Centers.....</b>	<b>278</b>

Abbildung 5-37:	Ablauf eines Assessment Center-Seminars .....	279
Abbildung 5-38:	Anforderungsprofil .....	280
Abbildung 5-39:	Erstellung eines Anforderungsprofils .....	280
Abbildung 5-40:	Beteiligte und Verfahren des Assessment Centers .....	281
Abbildung 5-41:	Gütekriterien eines Assessment Centers .....	282
Abbildung 5-42:	Validität verschiedener Auswahlverfahren .....	283
Abbildung 5-43:	Dreistufiger Selektionsprozeß bei der Informationsaufnahme .....	258
Abbildung 5-44:	Vorteile eines Assessment Centers .....	286
Abbildung 5-45:	Vergleich unternehmensspezifischer Assessmentcenter mit Standardverfahren .....	286
Abbildung 5-46:	Gegenüberstellung von Auswahlverfahren .....	287
Abbildung 5-47:	Auswirkungen dauerhafter Über- und Unterforderung .....	291
Abbildung 5-48:	Extremstrategien zur Einführung neuer Mitarbeiter .....	292
Abbildung 5-49:	Maßnahmen zur integrativen Mitarbeitereinführung .....	292
Abbildung 5-50:	Inhalte bei der Einführung neuer Mitarbeiter .....	293
Abbildung 5-51:	Einführungs- und Orientierungsgespräch .....	294
Abbildung 5-52:	Einführungsplan .....	294
Abbildung 5-53:	Feedback-Gespräch .....	296
Abbildung 5-54:	Aufgaben des Vorgesetzten .....	297
Abbildung 5-55:	Bausteine und Inhalte eines Traineeprogrammes .....	299
Abbildung 5-56:	Ablauf eines Traineeprogrammes .....	300
Abbildung 5-57:	Benchmarking ausgewählter Traineeprogramme .....	301
Abbildung 5-58:	Checkliste Mitarbeitereinführung .....	302
Abbildung 5-59:	Inhalte von Stellenbeschreibungen .....	307
Abbildung 5-60:	Formular Stellenbeschreibung .....	308
Abbildung 5-61:	Anwendungsbereiche von Stellenbeschreibungen .....	309
Abbildung 5-62:	Vorteile von Stellenbeschreibungen .....	310
Abbildung 5-63:	Erarbeitung von Stellenbeschreibungen .....	310
Abbildung 5-64:	Nachteile von Stellenbeschreibungen .....	311
Abbildung 5-65:	Stellenbündel .....	313
Abbildung 5-66:	Konkretisierung von Stellenbündeln .....	314
Abbildung 5-67:	Anforderungsprofile zur Definition von Stellenbündeln .....	316
Abbildung 5-68:	Beispiel Tätigkeitsbeschreibung Anforderungsprofil .....	317
Abbildung 5-69:	Merkmalsausprägung der Anforderungskriterien .....	318
Abbildung 5-70:	Funktionale und soziale Rationalität .....	322
Abbildung 5-71:	Funktionen der Zielvereinbarungen .....	323
Abbildung 5-72:	Zielvereinbarungen .....	324
Abbildung 5-73:	Prozeß der Zielfindung und -erfüllung .....	325
Abbildung 5-74:	Zielarten und Zielinhalte .....	325
Abbildung 5-75:	Qualität des ZiV .....	326

Abbildung 5-76:	ZiV: Führungskraft/Mitarbeiter/Aufgabe .....	327
Abbildung 5-77:	Phasenmodell der Zielvereinbarung .....	328
Abbildung 5-78:	Zeitlicher Ablauf der Zielvereinbarung .....	329
Abbildung 5-79:	Checkliste Zielvereinbarung .....	330
Abbildung 5-80:	Beispiel Zielvereinbarung Produktion .....	330
Abbildung 5-81:	Beispiel Zielvereinbarung Verwaltung .....	331
Abbildung 5-82:	Leistungsbeurteilung.....	333
Abbildung 5-83:	Manifeste und latente Funktionen von Leistungsbeurteilungen .....	334
Abbildung 5-84:	Mitarbeiterbeurteilungssysteme in der Praxis.....	335
Abbildung 5-85:	Verfahren der Leistungsbeurteilung .....	336
Abbildung 5-86:	Beurteilungsbogen .....	338
Abbildung 5-87:	Gewichtungsfaktoren .....	342
Abbildung 5-88:	Vergleichsbogen .....	343
Abbildung 5-89:	Problem der Verfahren zur Leistungsbeurteilung.....	344
Abbildung 5-90:	Ziele des Strukturierten Mitarbeitergesprächs .....	347
Abbildung 5-91:	Wesentliche Funktionen des Strukturierten Mitarbeitergesprächs ....	347
Abbildung 5-92:	Inhalte des Strukturierten Mitarbeitergesprächs .....	348
Abbildung 5-93:	Ablauf des Strukturierten Mitarbeitergesprächs .....	349
Abbildung 5-94:	SMG – Vorbereitungsblatt für Mitarbeiter .....	350
Abbildung 5-95:	SMG – Leitfaden für Vorgesetzte.....	351
Abbildung 5-96:	Mögliche SMG-Kriterien.....	352
Abbildung 5-97:	Kommunikationstechniken für das SMG .....	355
Abbildung 5-98:	SMG - Ergebnisprotokoll .....	356
Abbildung 5-99:	Gegenüberstellung SMG/Leistungsbeurteilung.....	357
Abbildung 5-100:	Unternehmensbeispiel MITGAS SMG Nutzen .....	359
Abbildung 5-101:	Unternehmensbeispiel MITGAS SMG Teilnehmer/Verfahren.....	359
Abbildung 5-102:	Unternehmensbeispiel MITGAS SMG Zeitplan .....	360
Abbildung 5-103:	G. Julius Agricola – Eine antike Karriere.....	360
Abbildung 5-104:	Karriereverständnis im Wandel der Zeit.....	361
Abbildung 5-105:	Karrieretypen .....	362
Abbildung 5-106:	Karriereziele.....	363
Abbildung 5-107:	Veränderte Karrierelandschaft.....	364
Abbildung 5-108:	Karrieremöglichkeiten in der Fachlaufbahn .....	366
Abbildung 5-109:	Forschungszugänge zum wissenschaftlichen Problem „Karriere“ .....	367
Abbildung 5-110:	Karriere als Laufdisziplin .....	371
Abbildung 5-111:	Karriere und Totalverluste .....	373
Abbildung 5-112:	Karrieren in der Old und New Economy .....	374
Abbildung 5-113:	Unternehmensziele in der Karriere- und Nachfolgeplanung .....	375
Abbildung 5-114:	Mitarbeiterziele der Karriere- und Nachfolgeplanung.....	375
Abbildung 5-115:	Schrittfolge der Karriere- und Nachfolgeplanung .....	376

Abbildung 5-116:	Karriere- und Nachfolgeplanung .....	377
Abbildung 5-117:	Stufen der Karriereplanung.....	377
Abbildung 5-118:	Mögliche Unzulänglichkeiten der Potentialanalyse .....	379
Abbildung 5-119:	Regeln der Potentialanalyse.....	379
Abbildung 5-120:	Fragebogen für Führungsnachwuchskräfte.....	381
Abbildung 5-121:	Ziele des Auslandseinsatzes.....	386
Abbildung 5-122:	Internationale Personalentwicklung bei Rüttgers .....	387
Abbildung 5-123:	Anforderungen an Expatriates .....	388
Abbildung 5-124:	Anforderungsmerkmale und Übungen eines Auslands-Assessment-Centers.....	390
Abbildung 5-125:	Das Kulturschockmodell .....	391
Abbildung 5-126:	Maßnahmen zur Wiedereingliederung.....	394
Abbildung 5-127:	Coachingformen.....	398
Abbildung 5-128:	Qualifikationsanforderungen an einen Coach.....	400
Abbildung 5-129:	Coachingprozeß .....	401
Abbildung 5-130:	Coaching und Individualtraining für Führungskräfte .....	401
Abbildung 5-131:	Kritik am externen Coachingkonzept .....	403
Abbildung 5-132:	Unternehmens- und mitarbeiterrelevante Ziele des Outplacements .....	405
Abbildung 5-133:	Gestaltungshinweise zur Durchführung des Trennungsgesprächs.....	407
Abbildung 5-134:	Teilfunktionen der Beratungsphase .....	407
Abbildung 5-135:	Inhalte des Fragebogens zum Austritt eines Mitarbeiters.....	409
Abbildung 5-136:	Gesprächsverlauf des Austrittsinterviews.....	410
Abbildung 6-1:	Verwendung des Organisationsbegriffes.....	411
Abbildung 6-2:	Zusammenstellung unterschiedlicher Organisationsentwick- lungsdefinitionen.....	412
Abbildung 6-3:	Organisationsentwicklungsdefinitionen .....	413
Abbildung 6-4:	Unterschiede zwischen Organisationsentwicklung und Organisationstransformation.....	414
Abbildung 6-5:	Lerntypen in Abhängigkeit vom Systemmodell, den Lerninhalten und dem Institutionalisierungsgrad .....	417
Abbildung 6-6:	Die drei Lerntypen im Überblick.....	418
Abbildung 6-7:	Vergleich von Organisationsentwicklung und Organisationalem Lernen.....	419
Abbildung 6-8:	Organisationsentwicklung als integrative Strategie der Veränderung.....	419
Abbildung 6-9:	Grundannahmen der Organisationsentwicklung.....	420
Abbildung 6-10:	Ziele der Organisationsentwicklung .....	421
Abbildung 6-11:	Geschichte der Organisationsentwicklung.....	425
Abbildung 6-12:	Unterschiede zwischen dem strukturalen und dem	

	personalen Ansatz.....	426
Abbildung 6-13:	Einteilung nach Friedlander/Brown.....	427
Abbildung 6-14:	Dreiteilung der Organisationsentwicklungsansätze.....	427
Abbildung 6-15:	Strukturmerkmale bei der Realisierung der Organisationsentwicklungsziele .....	429
Abbildung 6-16:	Integrativer Ansatz der Organisationsentwicklung.....	431
Abbildung 6-17:	Methoden der Organisationsentwicklung .....	432
Abbildung 6-18:	Analysemethoden zur Organisationsentwicklung und ihre Einsatzmöglichkeiten.....	433
Abbildung 6-19:	Phasenschema der Organisationsentwicklung nach Lewin .....	434
Abbildung 6-20:	Verschiedene Phasenmodelle der Organisationsentwicklung .....	435
Abbildung 6-21:	Techniken der Organisationsentwicklung auf Gruppenebene .....	436
Abbildung 6-22:	Mögliche Ziele und Probleme der Gruppenarbeit .....	437
Abbildung 6-23:	Voraussetzungen erfolgreicher Projektarbeit.....	439
Abbildung 6-24:	Projektmanagement im Funktionszyklus der Personalentwicklung.....	440
Abbildung 6-25:	Die fünf Phasen des NPI-Modells .....	441
Abbildung 6-26:	Das Sechs-Phasen-Programm des Managerial Grids.....	442
Abbildung 6-27:	Die vier Phasen des Organisationsentwicklungsprozesses.....	443
Abbildung 6-28:	Einführungsstrategien des Veränderungsprozesses .....	444
Abbildung 6-29:	Strategien der Einführung von Organisationsentwicklung.....	445
Abbildung 6-30:	Rolle interner und externer Berater .....	446
Abbildung 6-31:	Aspekte verschiedener Beraterrollen.....	447
Abbildung 6-32:	Vor- und Nachteile interner und externer Berater .....	448
Abbildung 6-33:	Kritik an der Organisationsentwicklung aus Mitarbeitersicht .....	449
Abbildung 6-34:	Gewerkschaftliche Forderungen an die Organisationsentwicklung .....	452
Abbildung 6-35:	Theorieanforderungen an eine Organisations- entwicklungskonzeption .....	453
Abbildung 6-36:	Zusammenfassender Überblick der Organisationsentwicklung .....	454
Abbildung 6-37:	Veränderungswirkung kurz- bzw. langfristiger Veränderungsansätze .....	456
Abbildung 6-38:	Kontinuierlicher Veränderungsprozeß.....	458
Abbildung 6-39:	Teamkonzepte.....	459
Abbildung 6-40:	Elemente eines Lernstattdsystems .....	462
Abbildung 6-41:	Projektgruppen.....	464
Abbildung 7-1:	Rollenerwartungen an Personalentwickler .....	466
Abbildung 7-2:	Funktionsbeschreibung und Anforderungsprofil.....	466
Abbildung 7-3:	Personalentwickler als Lehrer in der Erwachsenenbildung.....	468

Abbildung 7-4:	Personalentwickler als Förderer von Fach- und Führungskräften.....	469
Abbildung 7-5:	Der Personalentwickler als Berater in Organisationsfamilien.....	470
Abbildung 7-6:	Rollenkonflikte des Personalentwicklers.....	471
Abbildung 7-7:	Professionalisierung in Abhängigkeit von Wissen und Anerkennung.....	474
Abbildung 7-8:	Fremdbild / Selbstbild aus der Sicht des Unternehmens .....	479
Abbildung 7-9:	Fremdbild / Selbstbild aus der Sicht der Führungskräfte .....	481
Abbildung 7-10:	Fremdbild / Selbstbild aus der Sicht der Mitarbeiter .....	481
Abbildung 7-11:	Zusammenhang zwischen Tätigkeits-, Anforderungs- und Kompetenzprofil .....	483
Abbildung 7-12:	Aspekte der Kompetenzen des Personalentwicklers .....	484
Abbildung 7-13:	Qualifikation, Kompetenz, Performanz.....	485
Abbildung 7-14:	Kompetenzportfolio .....	486
Abbildung 7-15:	Management der Kompetenzentwicklung .....	486
Abbildung 7-16:	Personalentwicklung des Personalentwicklungspersonals .....	487
Abbildung 7-17:	Weiterbildungsstudium Personalentwicklung (Praxisbeispiel) .....	488
Abbildung 8-1:	Organisatorischer Zusammenhang der Personalentwicklung.....	492
Abbildung 8-2:	Gestaltungsalternativen der Personalentwicklungsfunktion im Unternehmen .....	494
Abbildung 8-3:	Beispiele für Mission Statements .....	495
Abbildung 8-4:	Dienstleistungen des Performance Improvement Department .....	496
Abbildung 8-5:	Rollenerwartung in traditionellen und transitionalen Personalentwicklungsabteilungen.....	496
Abbildung 8-6:	Weltweite HR-Vision der GM Corporation.....	497
Abbildung 8-7:	Rollenvielfalt der HR-Funktionen der GM Corporation .....	498
Abbildung 8-8:	Innovatives Lernen/Erhaltungslernen.....	499
Abbildung 8-9:	Zentrale Personalentwicklung.....	500
Abbildung 8-10:	Dezentrale Personalentwicklung.....	501
Abbildung 8-11:	Beispiel für eine funktional organisierte Personalentwicklung .....	504
Abbildung 8-12:	Beispiel für eine divisional organisierte Personalentwicklung.....	506
Abbildung 8-13:	Beispiel für eine Matrixorganisation der Personalentwicklung.....	508
Abbildung 8-14:	Wertschöpfungscenter Personalentwicklung.....	510
Abbildung 8-15:	Fremdvergabe der Personalentwicklung.....	512
Abbildung 8-16:	Beispiel für eine Projektorganisation der Personalentwicklung.....	513
Abbildung 8-17:	Beispiel zur Organisation der Personalfunktion .....	514
Abbildung 9-1:	Entwicklungstendenzen .....	517