

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Verzeichnis der Abbildungen und Übersichten	XI
Abkürzungsverzeichnis	XV
Einleitung: Relevanz der Personalentwicklung vor dem Hintergrund permanenter Veränderungsprozesse	1
1 Personalentwicklung – ein Begriff „macht Karriere“	5
2 Berufspädagogik als bedeutende Einflussgröße für die Personalentwicklung ..	13
2.1 Bedeutung der Bildung für die Bewältigung sich ändernder Umfeldbedingungen	13
2.2 Einführung in die Berufspädagogik	20
2.2.1 Allgemeinbildung und Berufsbildung	20
2.2.2 Berufspädagogik als wissenschaftliche Disziplin	23
2.2.3 Grundbegriffe der Pädagogik	28
2.2.4 Arbeitsorganisation und Beruflichkeit – zentrale Determinanten der Berufspädagogik	35
2.2.5 System der Berufsbildung als Teil des Bildungswesens in Deutschland	43
2.2.6 Das duale System der Berufsausbildung	55
2.2.7 Berufsausbildungssysteme im internationalen Vergleich	61
2.2.8 Einführung in die berufliche Weiterbildung	65
2.2.9 Funktionen und Intentionen der Berufsbildung	74
2.2.10 Zusammenhang zwischen Bildungs- und Wirtschaftssystem als Teilbereich der Bildungsökonomie	80
2.2.11 Berufsbildungspolitik in Deutschland	87
2.2.12 Problemstellungen der Betriebspädagogik	91
2.2.13 Finanzierung der Berufsbildung – Kosten und Nutzen der beruflichen Bildung	94
2.2.14 Berufsbildungsforschung	98

3 Grundlagen der Personalentwicklung	101
3.1 Personalentwicklung – das „bekannte Wesen“?	101
3.2 Einordnung in den wissenschaftlichen Kontext	102
3.2.1 Die interdisziplinäre Prägung der Personalentwicklung	102
3.2.2 Das betriebswirtschaftliche Umfeld	105
3.2.3 Entwicklung und Stand der Personalwirtschaftslehre	107
3.3 Veränderungen in der Personalarbeit	117
3.4 Zielsetzungen der Personalentwicklung	130
3.5 Der PE-Begriff und seine Vielfalt	136
3.6 Personalentwicklung in ganzheitlicher Perspektive	152
3.6.1 Das System der Personalentwicklung	152
3.6.1.1 Informationsgrundlagen der Personalentwicklung	154
3.6.1.2 Gegenwarts- und zukunftsbezogene Anforderungen an die Personalstruktur	161
3.6.1.2.1 Quantitativer und qualitativer Personalbedarf	161
3.6.1.2.2 Analyseinstrumente	167
3.6.1.3 Mitarbeiterbezogene Komponenten innerhalb des PE-Systems	176
3.6.1.3.1 Eignung der Mitarbeiter	176
3.6.1.3.2 Entwicklungspotenziale der Mitarbeiter.....	177
3.6.1.3.3 Entwicklungsbedürfnisse der Mitarbeiter ...	180
3.6.1.3.4 Analyseinstrumente	187
3.6.1.4 Ermittlung des PE-Bedarfs als Abgleichungsprozess	195
3.6.1.5 Institutionen der Personalentwicklung	202
3.6.1.6 Entscheidungen im Rahmen der PE	210
3.6.1.7 Maßnahmen der PE	213
3.6.1.8 Umfeldbedingungen/-maßnahmen	225
3.6.2 Der PE-Prozess	230
3.7 Adressaten der Personalentwicklung	234
3.7.1 Traditionelle Zielgruppen der PE	235
3.7.2 Selbstverständnis der PE-Arbeit	237
3.7.3 Verbreiterung des Adressatenkreises der PE im Kontext neuer Herausforderungen	241
3.8 Strategische und operative Dimensionen der Personalentwicklung	246
3.9 International ausgerichtete Personalentwicklung	256
3.10 PE-Marketing	263
3.11 Rechtliche Aspekte der Personalentwicklung	267
3.12 Anforderungen an die „Personalentwickler“	282
3.13 Entwicklungsperspektiven der PE	288

4	Mitarbeiterförderung	303
4.1	Begriffliche Reflexion	303
4.2	Diagnostische Grundlagen der Mitarbeiterförderung	304
4.2.1	Instrumente der Potenzialanalyse	306
4.2.1.1	Mitarbeiter-Beurteilungssysteme	307
4.2.1.2	Biographische Befragung	310
4.2.1.3	Self-Assessment (Selbstbeurteilung)	310
4.2.1.4	Assessment Center	311
4.2.1.5	Vorgesetztenempfehlung	317
4.2.1.6	Computergestützte Potenzialfeststellung	318
4.2.1.7	Praxisbeispiel einer Potenzialanalyse	318
4.2.2	Partizipative Elemente	319
4.2.3	Grenzen der Potenzialanalyse	321
4.3	Entfaltung von Mitarbeiterpotenzialen durch Fördermaßnahmen	322
4.3.1	Allgemeine Fördermaßnahmen	323
4.3.2	Systematische Entwicklungsplanung	328
4.3.3	Modifizierte Gestaltung des Aufgabenfeldes	336
5	Personalentwicklung als Bildungsprozess	341
5.1	Grundlagen des pädagogischen Handelns im Betrieb	341
5.1.1	Lernen als universelle Kategorie	341
5.1.1.1	Theorie des Lernens	342
5.1.1.2	Formen des Lernens	351
5.1.1.2.1	Individual-Lernen	351
5.1.1.2.2	Kollektives Lernen	353
5.1.1.2.3	Intentionales und funktionales Lernen	354
5.1.1.2.4	„Vorratslernen“ und „lebenslanges Lernen“	356
5.1.2	Wissen	360
5.1.3	Kompetenzen	362
5.1.4	Didaktik und Methodik – Ausgestaltung von Lernprozessen	367
5.1.4.1	Grundlegende Aspekte	367
5.1.4.2	Betriebliches Methodenrepertoire	373
5.1.4.3	Bestimmung von Zielgruppen und Lernzielen	379
5.2	Bildungsmanagement	382
5.2.1	Strategisches Bildungsmanagement	383
5.2.2	Operatives Bildungsmanagement	385
5.2.2.1	Planung von Bildungsmaßnahmen	386
5.2.2.2	Durchführung von Bildungsmaßnahmen	389
5.2.2.3	Evaluation und Bildungscontrolling	391

5.3	Herausforderungen und Entwicklungen.....	408
5.3.1	E-Learning	408
5.3.2	Corporate University	417
5.3.3	Wissensmanagement	422
5.3.4	Lernende Organisation	431
6	PE-Konzepte in der Praxis	443
6.1	Einführung	443
6.2	Personalentwicklung in Großunternehmen	444
6.2.1	PE-Konzept in einer deutschen Großbank	444
6.2.2	PE-Konzept eines großen Industrieunternehmens	447
6.3	Personalentwicklung im Bereich der KMU	452
6.3.1	Personalentwicklung in einem regionalen Energieversorgungsunternehmen	452
6.3.2	Personalentwicklung für Kleinunternehmen im Rahmen eines PE-Verbunds	455
7	Selbst- und Teamentwicklung	457
7.1	Einleitung	457
7.2	Selbstentwicklung	458
7.2.1	Entwicklungspsychologische Aspekte	459
7.2.2	Persönlichkeitspsychologische Aspekte	462
7.2.3	Selbstentwicklung als Selbstgestaltung	463
7.3	Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung	467
7.4	Teamentwicklung	469
8	Personalentwicklung als Element eines integrativen Veränderungsansatzes	475
8.1	Wandel – eine beliebige Konstante?	475
8.2	Das Management von betrieblichen Veränderungsprozessen	477
8.3	Organisationen und deren Entwicklung	480
8.4	Integrative Personalentwicklung	482
	Literaturverzeichnis	487
	Sachverzeichnis	521

Verzeichnis der Abbildungen und Übersichten

Abbildungen

Abb. 1	Paradigmenwechsel in der Personalentwicklung	3
Abb. 2	Unternehmensrelevante Veränderungskategorien	13
Abb. 3	Veränderungsauswirkungen	16
Abb. 4	Differenzierung des Pädagogikbegriffes	25
Abb. 5	Gliederung der Wissenschaften	27
Abb. 6	Grundstruktur des deutschen Bildungssystems	44
Abb. 7	Zielsetzungen der Sekundarstufe II	46
Abb. 8	Bildungsabschlüsse in Deutschland	47
Abb. 9	Struktur der beruflichen Schulen in Deutschland	48
Abb. 10	Zuständigkeiten in der beruflichen Bildung	54
Abb. 11	Zugänge zum dualen System nach Schularten	58
Abb. 12	Gliederung der Weiterbildung	67
Abb. 13	Ganzheitliche Berufsbildung	79
Abb. 14	Verbindungsgeflecht zwischen Bildungs- und Beschäftigungssystem	81
Abb. 15	Überleitungsbereiche in der beruflichen Bildung	82
Abb. 16	Bildungsökonomische Zusammenhänge zwischen Bildungs- und Beschäftigungssystem	83
Abb. 17	Entwicklung des Altersaufbaus der deutschen Erwerbsbevölkerung	85
Abb. 18	Einbindung der Berufsbildungspolitik in andere Politikfelder	88
Abb. 19	Bruttokosten der Berufsausbildung im Betrieb	96
Abb. 20	Nutzen der Berufsausbildung im Betrieb	97
Abb. 21	Blitzlicht zum Verständnis von Personalentwicklung	101
Abb. 22	Personalentwicklung als interdisziplinäres Forschungsfeld	103
Abb. 23	Funktionsbereiche der BWL	107
Abb. 24	Funktionen der Personalwirtschaft	115
Abb. 25	Einflussgrößen der Personalarbeit in der Praxis	123
Abb. 26	Ökonomisierung der Personalarbeit	126
Abb. 27	Verstetigung des Lernens als PE-Zieldimension	135
Abb. 28	PE-Grundlagen	146
Abb. 29	System der Personalentwicklung	153
Abb. 30	Methoden der Personalbedarfsermittlung	164
Abb. 31	Teilbereiche der Mitarbeiter-Eignung	177
Abb. 32	Entwicklungspotenzial des Mitarbeiters	179
Abb. 33	Einfaches Motivationsmodell	181
Abb. 34	Bedürfnispyramide von Maslow	183

Abb. 35	Leistungsverhalten des Mitarbeiters	186
Abb. 36	Schematische Gliederung der Mitarbeiterbeurteilung	190
Abb. 37	Der personalpolitische Gleichgewichtsprozess	197
Abb. 38	Ermittlung des PE-Bedarfs durch Abgleichungsprozesse	199
Abb. 39	Grundformen der organisatorischen Einordnung der Personalentwicklung	205
Abb. 40	Partizipation als Determinante der Mitarbeiterleistung	212
Abb. 41	Differenzierungsmerkmale für PE-Maßnahmen	215
Abb. 42	Funktionsbezogene Differenzierung von PE-Maßnahmen	223
Abb. 43	Kulturbezogene Einflussgrößen des Mitarbeiterverhaltens	227
Abb. 44	Potenziell die PE beeinflussende Umfeldbedingungen/-maßnahmen	229
Abb. 45	Strategische und operative Personalentwicklung	249
Abb. 46	Wettbewerbsrelevanz der Personalentwicklung	250
Abb. 47	Die Balanced Scorecard	252
Abb. 48	Vermittlung interkultureller Kompetenz	260
Abb. 49	Personalentwicklungsmarketing	266
Abb. 50	Entwicklungsstufen der Personalentwicklung	292
Abb. 51	Entwicklungspotenzial als Passung	305
Abb. 52	Die Ebenen des Beurteilens	308
Abb. 53	Personal-Portfolio	309
Abb. 54	Konzept des Assessment Centers	313
Abb. 55	Erweiterte Potenzialdiagnose	320
Abb. 56	Rollenmuster im Bereich des Coachings	327
Abb. 57	Ablauf eines Coachings	328
Abb. 58	Entwicklungsplanung	335
Abb. 59	Modell des Lernens	348
Abb. 60	Lernbeeinflussende Aspekte	350
Abb. 61	Begriffe zum „selbstbestimmten Lernen“	353
Abb. 62	Funktionales und intentionales Lernen	356
Abb. 63	Fehlende Kompetenz-Passung	363
Abb. 64	Handlungsfähigkeit als Transfergröße	365
Abb. 65	Der didaktische Prozess	369
Abb. 66	Betriebliches Bildungsmanagement	382
Abb. 67	Durchführung der Ausbildung	390
Abb. 68	Controlling-Konzept	392
Abb. 69	Evaluation der betrieblichen Bildung	394
Abb. 70	Transfererfolg von betrieblichen Bildungsmaßnahmen	398
Abb. 71	Kosten der betrieblichen Bildung	400
Abb. 72	Evaluationsmodell von Kirkpatrick	403
Abb. 73	Differenzierungskriterien für Corporate Universities	418
Abb. 74	Modell der Wissensspirale	424
Abb. 75	Bezugsrahmen für das Wissensmanagement	425
Abb. 76	Modell des Wissensmanagements	427

Abb. 77	Kreislauf des organisationalen Lernens	436
Abb. 78	Single-loop-learning (Einkreis-Lernen)	439
Abb. 79	Double-loop-learning (Zweikreis-Lernen)	439
Abb. 80	Deutero-learning (Prozess-Lernen)	440
Abb. 81	Idealtypische Merkmale einer lernenden Organisation	441
Abb. 82	PE-Philosophie eines Computerunternehmens	445
Abb. 83	PE-Konzept in einer Großbank	446
Abb. 84	PE-Konzept der Bosch-Gruppe	449
Abb. 85	PE-Säulenkonzept	454
Abb. 86	Entwicklungsebenen im Unternehmen	468
Abb. 87	Determinanten der Teamleistung	470
Abb. 88	Determinanten der Teamentwicklung	472
Abb. 89	Lernen im Unternehmen als integrative Entwicklung	483
Abb. 90	Verantwortungspartnerschaft	484

Übersichten

Übersicht 1	Integrative Ansätze des Human Resources Management	7
Übersicht 2	Abgrenzung von Allgemeinbildung und Berufsbildung	21
Übersicht 3	Modifikation der beruflichen Qualifikationsanforderungen	40
Übersicht 4	Merkmale des dualen Systems	57
Übersicht 5	Krisensymptome im Bereich der dualen Berufsausbildung	60
Übersicht 6	Typologie beruflicher Ausbildungssysteme	64
Übersicht 7	Teilbereiche der beruflichen Weiterbildung	69
Übersicht 8	Teilnahme an beruflicher Weiterbildung im Hinblick auf sozio-demographische Merkmale	71
Übersicht 9	Verhältnis von Betrieb und Pädagogik	93
Übersicht 10	Finanzierung der Berufsbildung	95
Übersicht 11	Unterschiede zwischen Scientific Management und Motivationsmanagement	111
Übersicht 12	Zielstruktur der Personalwirtschaft	112
Übersicht 13	Entwicklungsphasen des betrieblichen Personalwesens	119
Übersicht 14	Ebenen des Personalmanagements	121
Übersicht 15	Electronic Human Resources Bereiche	122
Übersicht 16	PE-Ziele aus Unternehmens- und Mitarbeitersicht	132
Übersicht 17	Definitionen der Personalentwicklung	137
Übersicht 18	Merkmale sozialer Systeme	148
Übersicht 19	Grundlagen der PE-bezogenen Informationsgewinnung	155
Übersicht 20	Aspekte des quantitativen und qualitativen Personalbedarfs	163
Übersicht 21	Deckung des qualitativen Personalbedarfs	166
Übersicht 22	Szenario-Beispiel im Kontext der PE	169
Übersicht 23	Ablauf eines Strategischen Qualifizierungsworkshops	171

Übersicht 24	Anforderungsmerkmale	175
Übersicht 25	Strukturaspekte der Mitarbeiterbeurteilung	192
Übersicht 26	Maßnahmen der Personalentwicklung	216
Übersicht 27	Phasen des Personalentwicklungsprozesses	231
Übersicht 28	Vom Menschenbild (Theorie x/y) abgeleitete, PE-relevante Annahmen über Mitarbeiter	240
Übersicht 29	Beispielhafte Ansätze einer BSC im PE-Bereich	253
Übersicht 30	Ziele und Motive des internationalen Personaleinsatzes	258
Übersicht 31	Anteil internationaler Unternehmen, die regelmäßig Auslandseinsätze praktizieren	261
Übersicht 32	Arbeitsrechtliche Grundlagen	268
Übersicht 33	Betriebsrätepräsenz in Deutschland	271
Übersicht 34	Kernaufgaben von Personalentwicklern	281
Übersicht 35	Anforderungsprofil für einen Personalentwickler	286
Übersicht 36	Entwicklungsperspektiven der PE	298
Übersicht 37	Inhalte eines Assessment Centers	314
Übersicht 38	Praxisbeispiel für ein Potenzialermittlungsverfahren	318
Übersicht 39	Dreiklang der Karrierewege	332
Übersicht 40	Arten des Lernens (Lernparadigmen)	346
Übersicht 41	Zieldimensionen des lebenslangen Lernens	359
Übersicht 42	Kompetenzen im beruflichen Kontext	364
Übersicht 43	Didaktische Prinzipien	370
Übersicht 44	Betriebliche Bildungsmethoden im Hinblick auf die dominierenden Lerngegenstände	373
Übersicht 45	Allgemeine Lernzielstrukturierung	381
Übersicht 46	Bezug zwischen Unternehmens- und Bildungszielen	384
Übersicht 47	Qualitätsstandards der betrieblichen Bildungsarbeit	407
Übersicht 48	E-Learning-Formen	410
Übersicht 49	Funktionsbezogene Varianten des E-Learnings	413
Übersicht 50	Ganzheitliches Wissensmanagement	426
Übersicht 51	Phasen beruflicher Entwicklung (nach Schein)	460
Übersicht 52	Determinanten einer persönlichkeitsfördernden Arbeitsgestaltung	466
Übersicht 53	Management von Veränderungsprozessen	478