

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 5. Auflage	V
1 Einführung	1
1.1 Zielsetzung und Aufbau des Buches	1
1.2 Personalentwicklung als Motor des Fortschritts	1
1.3 Begriff und Inhalte der Personalentwicklung	3
1.4 Qualifikation, Kompetenz und Performanz als Grundlage der Personalentwicklung	6
1.4.1 Qualifikation	6
1.4.2 Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten.....	7
1.4.3 Kompetenz.....	8
1.4.4 Performanz	12
1.4.5 Zusammenhang zwischen Qualifikation, Kompetenz und Performanz.....	13
1.5 Dynamik und Komplexität der Personalentwicklung.....	14
2 Wissenschaftliche Grundlagen der Personalentwicklung	17
2.1 Systematischer Zugang zum Erkenntnisgebiet Personalentwicklung.....	20
2.1.1 Einordnung der Personalentwicklung in die Wissenschaftssystematik	20
2.1.2 Das Forschungsprogramm der Personalentwicklung.....	22
2.1.3 Basis-, Objekt- und Aussagenbereich im Wissenschaftssystem	23
2.1.4 Theorie- und Praxisverbund	25
2.1.5 Leistungsgrenzen wissenschaftlicher Erkenntnisuche	27
2.1.6 Einordnung der Personalentwicklung in die Sozialwissenschaften	28
2.2 Interdisziplinärer Zugang zum Erkenntnisgebiet Personalentwicklung	29
2.2.1 Erkenntnisbeiträge aus der Volkswirtschaftslehre.....	30
2.2.1.1 Physiokratie.....	31
2.2.1.2 Utilitarismus.....	32
2.2.1.3 Klassische Nationalökonomie	35
2.2.1.4 Neoklassische Nationalökonomie.....	37
2.2.1.5 Humankapitaltheorie.....	38
2.2.1.6 Rational Choice-Ansätze.....	41
2.2.1.7 Spieltheoretische Ansätze	43
2.2.1.8 Personalentwicklung als Wissensallmende	47
2.2.2 Erkenntnisbeiträge aus der Betriebswirtschaftslehre.....	49
2.2.2.1 Aussagesystem der Betriebswirtschaftslehre	50
2.2.2.2 Normative und deskriptive Entscheidungstheorie.....	54
2.2.2.3 Systemtheorie	56
2.2.2.4 Ressourcenbasierter Ansatz	59
2.2.2.5 Anreiz-Beitrags-Theorie.....	64
2.2.2.6 Betriebswirtschaft als Managementlehre.....	65
2.2.2.7 Netzwerktheoretische Ansätze.....	66

2.2.3	Erkenntnisbeiträge aus der Personalwirtschaft	70
2.2.3.1	Historisch-pragmatische Perspektive	73
2.2.3.2	Deskriptive Perspektive	74
2.2.3.3	Personalökonomische Perspektive	81
2.2.4	Erkenntnisbeiträge aus der Organisationswissenschaft	82
2.2.4.1	Postmoderne und Diversity Management.....	83
2.2.4.2	Kulturvergleichende System- und Managementforschung	85
2.2.4.3	Neue Institutionenökonomik	87
2.2.4.4	Konstruktivismus	92
2.2.5	Erkenntnisbeiträge aus der Berufs- und Wirtschaftspädagogik	93
2.2.5.1	Klassische Berufsbildungstheorien	95
2.2.5.2	Moderne pädagogische Ansätze zur Berufsbildung.....	98
2.2.5.3	Ansätze der Didaktik	103
2.2.6	Erkenntnisbeiträge aus der Psychologie.....	110
2.2.6.1	Entwicklungs- und Persönlichkeitspsychologie.....	111
2.2.6.2	Motivationspsychologie	113
2.2.6.3	Lernpsychologie.....	116
2.2.6.4	Kommunikationspsychologie	122
2.3	Zusammenfassung.....	125
3	Normative Voraussetzungen systematischer Personalentwicklung	127
3.1	Wertewandel als Bezugsrahmen der Personalentwicklung.....	127
3.2	Bewältigung des Wertewandels durch Personalentwicklung	127
3.2.1	Begriffe	127
3.2.2	Wertebildung als Grundlage der Wettbewerbsfähigkeit	129
3.2.3	Werte und Unternehmenskultur.....	132
3.2.4	Kulturarbeit im Reifegradkonzept.....	132
3.3	Unternehmenskultur und Personalentwicklung	144
3.3.1	Begriffe und Bedeutung.....	144
3.3.2	Kulturmerkmale.....	146
3.3.3	Ansätze der Kulturforschung	149
3.3.3.1	Theoretische Ansätze und Positionen	149
3.3.3.2	Kulturtypologien	150
3.3.4	Entwicklung und Gestaltbarkeit von Unternehmenskultur	155
3.3.4.1	Grundlagen	155
3.3.4.2	Unternehmenskulturentwicklung und Machtverschiebung.....	158
3.3.4.3	Unternehmenskulturentwicklung als Diskurs	161
3.3.5	Vermittlung der Unternehmenskultur	164
3.3.6	Unternehmenskultur und Diversity-Management	167
3.4	Unternehmensführung und Personalentwicklung	168
3.4.1	Begriff.....	168
3.4.2	Neuorientierung der Unternehmensführung	169
3.4.3	Führung im Transformationsprozess	170
3.4.3.1	Traditionale Unternehmen	171
3.4.3.2	Transitionale Unternehmen.....	171
3.4.3.3	Transformierte Unternehmen	172

	3.4.3.4	Prozessorientierung und Ergebnisorientierung	172
	3.4.3.5	Realisierungslücken strategischer Unternehmensführung.....	172
	3.4.4	Personalentwicklungsplanung als Teilbereich der strategischen Planung	174
	3.4.5	Praxisbeispiel: Einführung strategischer Unternehmensführung und erforderliche Personalentwicklung	176
	3.4.6	Beitrag der Personalentwicklung zur Unternehmensführung.....	178
	3.5	Personalentwicklungskonzeption.....	178
	3.5.1	Inhalte der Personalentwicklungskonzeption	179
	3.5.2	Empirische Befunde zur konzeptionellen Absicherung der Personal- entwicklung	183
	3.5.3	Umsetzungsdefizite.....	184
	3.6	Arbeitsrechtliche Grundlagen	186
	3.6.1	Überblick über die Regelungsebenen des Arbeitsrechts	186
	3.6.2	Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats	187
	3.6.3	Personalwirtschaftliche Gestaltungsbereiche und Arbeitsrecht	189
	3.6.4	Rechtliche Grundlagen der Personalentwicklung	191
	3.6.4.1	Bildung	191
	3.6.4.2	Förderung	195
	3.6.4.3	Organisationsentwicklung	196
	3.6.5	Datenschutz	197
	3.6.6	Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG).....	199
	3.6.6.1	Ziele und Anwendungsbereiche des AGG	199
	3.6.6.2	Diskriminierende Tatbestände.....	200
	3.6.6.3	Unterschiedliche Behandlung und positive Maßnahmen.....	201
	3.6.6.4	Schutz der Beschäftigten vor Benachteiligung (§6–18 AGG)	201
	3.7	Personalentwicklung und Macht.....	206
	3.7.1	Begriffsbestimmung	206
	3.7.2	Quellen von Macht	207
	3.7.3	Machttheoretische Grundlagen	209
	3.7.4	Macht der Personalentwicklung	215
	3.7.5	Macht durch Personalentwicklung	218
	3.7.6	Zusammenfassung.....	223
	3.8	Personalentwicklungsmarketing	224
	3.8.1	Begriff und Inhalte.....	224
	3.8.2	Ziele des Personalentwicklungsmarketing.....	226
	3.8.3	Personalentwicklungsmarketing im Generationenschema	227
	3.8.3.1	Personalentwicklungsmarketing in der Institutionalisierungsphase	228
	3.8.3.2	Personalentwicklungsmarketing in der Differenzierungsphase	228
	3.8.3.3	Personalmarketing in der Integrationsphase.....	228
	3.8.4	Externes und internes Personalentwicklungsmarketing	229
	3.8.5	Zusammenfassung.....	229
	3.9	Pfadabhängigkeit der Personalentwicklung	230
	3.9.1	Begriff und Ursachen der Pfadabhängigkeit	230
	3.9.2	Entstehung von Pfadabhängigkeit	232
	3.9.3	Kosten und Nutzen der Pfadabhängigkeit.....	233
	3.9.4	Personalentwicklung zwischen Stabilität und »Locked-in-PE«	234
	3.9.5	Maßnahmen einer pfadbrechenden Personalentwicklung	238

4	Bildung	241
4.1	Berufsausbildung	241
4.1.1	Begriff, Ziele und Aufgaben.....	241
4.1.2	Das duale System der Berufsausbildung in Deutschland.....	241
4.1.2.1	Entstehungsgeschichte	242
4.1.2.2	Lernorte und Lernortkooperation	243
4.1.2.3	Zuständigkeiten	246
4.1.2.4	Rechtsgrundlagen	247
4.1.2.5	Berufsausbildungsverhältnis	249
4.1.2.6	Ausbildungspersonal	250
4.1.2.7	Strukturmodelle.....	252
4.1.2.8	Ausbildungsmarkt.....	254
4.1.2.9	Finanzierung der dualen Ausbildung.....	256
4.1.2.10	Modernisierungsbestrebungen im Zuge der Reform des Berufsbildungsgesetzes 2005.....	258
4.1.3	Bewertung.....	260
4.1.4	Reformvorschläge	261
4.1.4.1	Flexibilisierung der Berufsausbildung.....	261
4.1.4.2	Finanzierung	270
4.1.5	Zusammenfassung.....	271
4.2	Weiterbildung	272
4.2.1	Begriffe und Aufgaben	272
4.2.2	Weiterbildung im Wandel.....	274
4.2.3	Modelle der theoretischen Erklärungsansätze	280
4.2.4	Weiterbildungsziele.....	283
4.2.5	Der Funktionszyklus systematischer Weiterbildungsarbeit.....	286
4.2.5.1	Systematische Bedarfsermittlung und Zielsetzung.....	287
4.2.5.2	Kreative Gestaltung und Durchführung der Maßnahmen	291
4.2.5.3	Erfolgskontrolle und Transfersicherung.....	299
4.2.5.4	Qualität in der Weiterbildung.....	300
4.2.6	Methoden in Wissenschaft und Praxis.....	301
4.2.7	Ausblick auf weitere Entwicklungen der Weiterbildung.....	303
4.3	Führungsbildung	305
4.3.1	Begriffe	305
4.3.2	Ziele der Führungsbildung	311
4.3.2.1	Betriebliche und individuelle Ziele.....	311
4.3.2.2	Anforderungen an Führungskräfte	312
4.3.3	Die Führungsgleichung	314
4.3.4	Führungstheoretische Ansätze.....	316
4.3.4.1	Eigenschaftstheoretische Ansätze.....	318
4.3.4.2	Verhaltenstheoretische Ansätze.....	319
4.3.4.2.1	Das Kontinuum ›autoritär-kooperativ‹.....	320
4.3.4.2.2	Das Kontinuum ›Initiating Structure-Consideration‹.....	321
4.3.4.2.3	Das Kontinuum ›Employee centered-Production centered‹	322
4.3.4.2.4	Partizipation	322

4.3.4.2.5	Das Managerial Grid von Blake und Mouton.....	323
4.3.4.2.6	Das 3-D-Konzept von Reddin	328
4.3.4.3	Situative Führungsansätze.....	329
4.3.4.3.1	Das entscheidungsorientierte Modell nach Vroom und Yetton	330
4.3.4.3.2	Die situative Führungstheorie von Hersey und Blanchard	331
4.3.4.3.3	Das Kontingenzmodell der Führung von Fiedler	333
4.3.4.4	Kognitive Führungsansätze.....	336
4.3.4.4.1	Implizite Führungstheorien.....	336
4.3.4.4.2	Die Weg-Ziel-Theorie von House.....	338
4.3.4.5	Neuere führungstheoretische Ansätze	340
4.3.4.5.1	Leader-Member-Exchange	341
4.3.4.5.2	Transaktionale und transformationale Führung.....	342
4.3.4.5.3	Substitute der Führung.....	345
4.3.5	Methoden der Führungsbildung.....	346
4.3.5.1	Management-Simulationen/Falldiskussionen	348
4.3.5.2	Outdoor-Training	349
4.3.5.3	Förder-/Entwicklungs-Assessment-Center.....	350
4.3.5.4	Action Learning	350
4.3.5.5	Blended Learning.....	350
4.3.5.6	360-Grad-Feedback	351
4.3.5.7	Development Programme	352
4.3.6	Bedeutung der Führungsbildung	354
4.3.7	Corporate Governance.....	355
4.3.7.1	Ziel und Inhalt von Corporate Governance	355
4.3.7.2	Personalentwicklung und Corporate Governance	356
4.4	Methoden der Bildung.....	357
4.4.1	Begriffe und Aufgaben	357
4.4.2	Klassifikation.....	358
4.4.3	Methodenauswahl	360
4.4.4	Handlungsorientierung.....	362
4.4.5	Darstellung einzelner Methoden	364
4.5	Strukturanalyse der europäischen Bildungssysteme	369
4.5.1	Die Auswirkungen der EU-Erweiterung auf den europäischen Bildungsraum	369
4.5.2	Gemeinsame normative Grundlagen der europäischen Bildungssysteme	371
4.5.3	Konvergierende Entwicklungstendenzen der europäischen Bildungssysteme	374
4.5.3.1	Berufsausbildung	374
4.5.3.2	Hochschulausbildung.....	376
4.5.3.3	Weiterbildung.....	377
4.5.4	Divergierende Entwicklungstendenzen der europäischen Bildungssysteme.....	378
4.5.4.1	Berufsausbildung	378
4.5.4.2	Hochschulausbildung.....	379

4.5.4.3	Weiterbildung.....	381
4.5.5	Synoptische Gegenüberstellung der Bildungssysteme	383
4.5.6	Fallstudien zu wesentlichen Entwicklungstendenzen	402
4.5.6.1	Vereinigtes Königreich: Modularisierung.....	402
4.5.6.2	Frankreich: Dezentralisierung und Fondsmodell.....	403
4.5.7	Zusammenfassende Betrachtung der Entwicklungstendenzen und Gestaltungsschwerpunkte.....	404
5	Förderung	409
5.1	Begriff und Aufgabe.....	409
5.2	Ziele und Funktionen	410
5.3	Instrumente zur Förderung von Mitarbeitern.....	413
5.3.1	Stellenbeschreibung und Stellenbündel	413
5.3.1.1	Inhalte und Aufgaben von Stellenbeschreibungen	413
5.3.1.2	Bewertung von Stellenbeschreibungen	415
5.3.1.3	Notwendigkeit der Bildung von Stellenbündeln.....	416
5.3.1.4	Inhalte von Stellenbündeln.....	417
5.3.1.5	Erarbeitung von Stellenbündeln	419
5.3.1.5.1	Tätigkeitsanalyse	420
5.3.1.5.2	Anforderungsanalyse.....	421
5.3.1.5.3	Informationsquellen zur Erarbeitung von Stellen- bündeln.....	423
5.3.1.6	Anlassbezogene Konkretisierung von Stellenbündeln	425
5.3.1.7	Bewertung von Stellenbündeln	432
5.3.1.8	Ausblick und Entwicklungstendenzen	435
5.3.2	Beschaffung und Auswahl von Mitarbeitern	436
5.3.2.1	Ethische, politische und methodische Aspekte der Auswahl	436
5.3.2.2	Auswahlschritte und beteiligte Personen	438
5.3.2.3	Beschaffungswege und Auswahlverfahren	442
5.3.2.4	Eignungsdiagnostische Verfahren	445
5.3.2.4.1	Biografieorientierte Verfahren	445
5.3.2.4.1.1	Bewerbungsunterlagen.....	445
5.3.2.4.1.2	Biografischer Fragebogen.....	457
5.3.2.4.2	Eigenschaftsorientierte Verfahren	458
5.3.2.4.3	Simulationsorientierte Verfahren	460
5.3.2.4.3.1	Arbeitsproben.....	460
5.3.2.4.3.2	Assessment-Center.....	461
5.3.2.4.4	Kriteriengeleiteter Vergleich ausgesuchter Auswahl- methoden.....	472
5.3.3	Einführung neuer Mitarbeiter	475
5.3.3.1	Notwendigkeit und Aufgabe	475
5.3.3.2	Extremstrategien	477
5.3.3.3	Sozial-integrierende Strategien	478
5.3.3.3.1	Realistische Informationspolitik	478
5.3.3.3.2	Unterstützung durch den Vorgesetzten	479
5.3.3.3.3	Traineeprogramme	479

5.3.3.4	Aspekte und Maßnahmen fachlicher Einführung	482
5.3.3.5	Instrumente systematischer Einarbeitung	482
5.3.4	Zielvereinbarung	488
5.3.4.1	Begriffe und Aufgabe	488
5.3.4.2	Zielvereinbarungsprozess	491
5.3.4.2.1	Kritische Würdigung der Zielvereinbarung.....	500
5.3.5	Leistungsbeurteilung.....	501
5.3.5.1	Begriff und Aufgabe	501
5.3.5.2	Verfahren der Leistungsbeurteilung.....	503
5.3.5.3	Qualität von Leistungsbeurteilungen	506
5.3.6	Strukturiertes Mitarbeitergespräch	507
5.3.6.1	Begriff und Aufgabe	507
5.3.6.2	Phasen des Strukturierten Mitarbeitergesprächs	509
5.3.6.3	Vergleich von Strukturiertem Mitarbeitergespräch und Leistungsbeurteilung.....	518
5.3.7	Karriere- und Nachfolgeplanung	519
5.3.7.1	Begriffe und Aufgaben.....	519
5.3.7.2	Karrieretypen.....	521
5.3.7.3	Karrierewege	522
5.3.7.4	Wert und Wertschätzung von Karrieren	524
5.3.7.5	Systematik der Fachkarriere am Beispiel T-Systems	525
5.3.7.6	Wissenschaftstheoretische Zugänge zum Phänomen Karriere	528
5.3.7.6.1	Kognitionstheoretischer Zugang	528
5.3.7.6.2	Transaktionskostentheoretischer Zugang	529
5.3.7.6.3	Spieltheoretischer Zugang zum Phänomen Karriere.....	530
5.3.7.6.4	Karriere als Pfandlösung und als Beförderungsturniere..	532
5.3.7.7	Ablauf und Durchführung der Karriere- und Nachfolgeplanung	533
5.3.7.8	Informationen aus Potenzialanalysen	534
5.3.7.9	Karriereentscheidung nach Bedarf und Entwicklungswünschen....	536
5.3.7.10	Einbettung der Karriereplanung in das Personalmanagement.....	537
5.3.8	Coaching.....	539
5.3.8.1	Begriff und Aufgabe	539
5.3.8.2	Coaching-Formen.....	540
5.3.8.3	Coaching-Prozess.....	541
5.3.8.4	Coaching-Techniken	542
5.3.8.5	Persönlichkeit, Professionalität und praktische Arbeit des Coaches	544
5.3.9	Mentoring	546
5.3.9.1	Begriff und Aufgabe	546
5.3.9.2	Formen des Mentorings.....	548
5.3.9.3	Mentoring-Prozess	549
5.3.9.4	Methoden im Mentoring.....	553
5.3.9.5	Persönlichkeit und Professionalität des Mentors.....	553
5.3.9.6	Erfolgsmessung im Mentoring.....	554
5.3.10	Auslandseinsatz.....	555
5.3.10.1	Begriff und Aufgaben	555
5.3.10.2	Phasen der Umsetzung einer Auslandsentsendung.....	558

5.3.10.3	Erfolgskontrolle	566
5.3.10.4	Auslandsentsendungen in der Praxis	568
5.3.11	Arbeitsstrukturierung und Stellvertretung.....	568
5.3.12	Vorbereitung auf den Ruhestand	569
5.3.13	Freisetzung von Mitarbeitern und Personalentwicklung.....	571
5.3.13.1	Trennungsgespräch	572
5.3.13.2	Austrittsinterview	573
5.3.13.3	Outplacement	574
6	Organisationsentwicklung	579
6.1	Begriffe	579
6.2	Grundlagen	586
6.2.1	Organisationales Lernen	586
6.2.2	Menschenbilder	590
6.2.3	Ziele der Organisationsentwicklung	592
6.3	Entstehungshintergrund der Organisationsentwicklung.....	594
6.3.1	Entwicklungsgeschichte der Organisationsentwicklung	594
6.3.2	Bezugsebenen der Organisationsentwicklung	597
6.4	Methoden der Organisationsentwicklung	603
6.4.1	Methoden allgemein	603
6.4.1.1	Methoden auf Individualebene	604
6.4.1.2	Methoden auf Gruppenebene.....	606
6.4.1.3	Strukturorientierte und integrative Methoden	609
6.4.2	Ausgewählte Methoden und Techniken	611
6.4.2.1	Projektgruppen	611
6.4.2.2	Lernstatt und Qualitätszirkel.....	614
6.4.2.3	KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess).....	616
6.4.2.4	Teamkonzepte	617
6.4.2.5	Konfrontationstreffen	618
6.4.2.6	Methoden zur systematischen Generierung von Ideen	620
6.5	Der Organisationsentwicklungsprozess	625
6.5.1	Sicherung von Commitment	625
6.5.2	Phasen des Organisationsentwicklungsprozesses	629
6.5.3	Die Rolle des Beraters im Organisationsentwicklungsprozess	634
6.5.4	Widerstände gegen Veränderungen	638
6.6	Organisationsentwicklung als Change Management.....	641
6.6.1	Change Management als radikale Transformation des Unternehmens.....	641
6.6.2	Abgrenzung von Change Management und Organisationsentwicklung	643
6.6.3	Durchführung von Change Management-Projekten	649
6.6.4	Zusammenfassung	650
6.7	Personalentwicklung als Beratungsleistung	651
6.7.1	Begriffliche Abgrenzung	652
6.7.2	Zugrundeliegendes Menschenbild.....	654
6.7.3	Der Beratungsprozess	655
6.7.4	Voraussetzungen des Beraters.....	657
6.7.5	Zusammenfassung.....	658

6.8	Organisationsentwicklung als Alters-Diversity-Management.....	658
6.8.1	Alterstheorien und Organisationsentwicklung.....	659
6.8.2	Folgen für die Personal- und Organisationsentwicklung.....	662
6.9	Ausgewählte Kritikpunkte an der Organisationsentwicklung	667
6.10	Anforderungen an die Organisationsentwicklung der Zukunft.....	669
6.11	Ausblick	674
7	Rolle und Selbstverständnis professioneller Personalentwicklung	675
7.1	Zum Begriff der Rolle.....	675
7.2	Die Rolle des Personalentwicklers im Unternehmen.....	675
7.2.1	Personalentwicklung als Rolle im Prozess systematischer Personalentwicklung	676
7.2.2	Personalentwicklung als Rolle in der Organisationsfamilie.....	677
7.2.3	Rollenvielfalt und Rollendynamik der Personalentwicklung.....	679
7.3	Fremdbild und Selbstbild der Personalentwicklung.....	680
7.3.1	Die Rolle des Personalentwicklers aus Unternehmenssicht	680
7.3.2	Die Rolle des Personalentwicklers aus Führungskräfte-sicht.....	681
7.3.3	Die Rolle des Personalentwicklers aus Mitarbeitersicht.....	682
7.4	Rollenkonflikte.....	683
7.4.1	Der Personalentwickler im Spannungsfeld von Nähe und Distanz.....	684
7.4.2	Personalentwickler als Management-Informant.....	685
7.4.3	Beurteilung als Kernaufgabe des Personalentwicklers.....	686
7.5	Professionalisierung der Personalentwickler.....	686
7.5.1	Begriffsabgrenzung	687
7.5.2	Professionalisierung der Personalentwicklung.....	691
7.5.3	Professionalisierung der Personalentwickler im betrieblichen Funktionsgefüge	697
7.5.3.1	Spezialisierung	697
7.5.3.2	Autonomie	697
7.5.3.3	Autorität.....	699
7.5.4	Professionalisierung durch Kompetenzaufbau	700
7.5.5	Berufs-Profession und Personen-Profession als Legitimationsgrundlage der Personalentwicklung	701
8	Organisation der Personalentwicklung.....	703
8.1	Nomen est Omen – Zur Bezeichnung der Personalentwicklungsfunktion	704
8.1.1	Mission Statement und Kernaufgaben traditioneller und transistionaler Personalentwicklung.....	704
8.1.2	Rolle und Selbstverständnis traditioneller und transistionaler Personalentwickler	706
8.1.3	Rolle und Selbstverständnis transformierter Personalentwickler	708
8.2	Organisatorische Einordnung der Personalentwicklung.....	710

8.3	Zentrale vs. dezentrale Organisation der Personalentwicklung.....	714
8.3.1	Vergleich der Gestaltungsoptionen	714
8.3.2	Kriterien des Zentralisierungs- bzw. Dezentralisierungsgrades	716
8.4	Aufbauorganisation der Personalentwicklung.....	718
8.4.1	Funktionalorganisation	719
8.4.2	Divisionalorganisation	721
8.4.3	Matrix-Organisation	723
8.5	Center-Organisation der Personalentwicklung	725
8.6	Fremdbezug der Personalentwicklung (Outsourcing)	728
8.7	Ablauforganisation der Personalentwicklung.....	730
8.8	Sekundärorganisation der Personalentwicklung.....	731
8.9	Personalentwicklung als Wissensmanagement	734
8.9.1	Daten, Informationen und Wissen	734
8.9.2	Prozesse des Wissensmanagements	736
8.9.3	Instrumente der Dokumentation	737
8.9.4	Neue Methoden des Wissensmanagements	738
8.9.5	Rahmenbedingungen des Wissensmanagements in der Personal- entwicklung	740
8.9.6	Zusammenfassung.....	742
8.10	Personalentwicklung als Netzwerkmanagement	742
8.10.1	Vernetzte Personalentwicklung	742
8.10.2	Vernetzende Personalentwicklung.....	744
8.11	Zusammenfassung.....	749
9	Entwicklungstendenzen der Personalentwicklung	751
	Glossar zur Personalentwicklung	757
	Literaturverzeichnis	781
	Stichwortverzeichnis.....	821
	Zum Autor	831

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1-1:	Aufbau des Buches	2
Abb. 1-2:	Inhalte der Personalentwicklung.....	5
Abb. 1-3:	Definitionen der Personalentwicklung.....	6
Abb. 1-4:	Grad der Sichtbarkeit von Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten.....	8
Abb. 1-5:	Der Kompetenzbegriff aus interdisziplinärer Sicht.....	9
Abb. 1-6:	Elemente der Kompetenz zur Handlung	10
Abb. 1-7:	Kompetenzarchitektur.....	12
Abb. 1-8:	Zusammenhang zwischen Qualifikation, Kompetenz und Performanz	13
Abb. 2-1:	Personalentwicklung als Wissenschaft	17
Abb. 2-2:	Forschungsfragen der Personalentwicklung	18
Abb. 2-3:	Theorie und Praxis und ihre Stereotypen.....	19
Abb. 2-4:	Abstraktionsgrade wissenschaftlichen Arbeitens	21
Abb. 2-5:	Grundfragen der Wissenschaft.....	24
Abb. 2-6:	Wissenschaft als erkenntnisleitendes Handeln.....	26
Abb. 2-7:	Einordnung der Personalentwicklung in das Wissenschaftsgefüge	30
Abb. 2-8:	Komponenten spieltheoretischer Personalentwicklung	45
Abb. 2-9:	Systematik der Güterarten in der Volkswirtschaftslehre	48
Abb. 2-10:	Problemlösungsheuristiken	54
Abb. 2-11:	Lernen zwischen Selbst- und Fremdorganisation	58
Abb. 2-12:	Grundzüge des Resource-based-view	60
Abb. 2-13:	Arten von Slack.....	61
Abb. 2-14:	Vielfalt des Begriffs Personal in personalwirtschaftlichen Lehrbüchern	71
Abb. 2-15:	Hidden Competencies	89
Abb. 2-16:	Kontinuum der konstruktivistischen Didaktik.....	106
Abb. 2-17:	Bestandteile des Lernfeldkonzepts	107
Abb. 2-18:	Lernfelder des Ausbildungsberufs Industriemechaniker/Industrie- mechanikerin	108
Abb. 2-19:	Inhalte eines Lernfeldes gemäß dem Rahmenlehrplan der Kultusminister- konferenz für den Ausbildungsberuf Industriemechaniker/Industrie- mechanikerin	109
Abb. 2-20:	Lernzyklus nach March/Olsen.....	121
Abb. 2-21:	Das Kommunikationsmodell nach Schulz von Thun	123
Abb. 2-22:	Das Johari-Fenster	124
Abb. 3-1:	Langfristige Personalpolitik im BMW Konzern.....	130
Abb. 3-2:	Basiswerte der Fraport AG.....	131
Abb. 3-3:	Kulturmerkmale und individuelle und kollektive Fragen	134
Abb. 3-4:	Almanach praktischer Kulturgestaltung.....	144
Abb. 3-5:	Kernelemente von Unternehmenskulturen.....	145
Abb. 3-6:	Kulturmerkmale, Ausprägungen und Beispiele aus der Unternehmens- kultur	149
Abb. 3-7:	Drei-Ebenen-Modell der Unternehmenskultur nach Schein.....	149

Abb. 3-8:	Modell der kulturellen Dynamik nach Hatch	150
Abb. 3-9:	Kulturtypen nach Ansoff	151
Abb. 3-10:	Kulturtypen nach Handy	152
Abb. 3-11:	Kulturtypen nach Deal/Kennedy.....	153
Abb. 3-12:	Kulturtypen nach Kets de Vries/Miller.....	154
Abb. 3-13:	Entwicklung der Unternehmenskultur.....	156
Abb. 3-14:	Systemsteuerung und Unternehmenskultur	157
Abb. 3-15:	Die Länder-Präferenz-Matrix	159
Abb. 3-16:	Kulturgestaltung durch Management von Unsicherheitszonen	160
Abb. 3-17:	Schritte und Überlegungen zur Organisationskulturgestaltung.....	161
Abb. 3-18:	Kulturbildung durch Personalentwicklung	163
Abb. 3-19:	Ursprungsbereich kultureller Symptome.....	164
Abb. 3-20:	Management als Systemsteuerung und Kulturentwicklung	167
Abb. 3-21:	Handlungsfelder eines strategischen Diversity-Managements.....	168
Abb. 3-22:	Strategie und Strategische Planung	169
Abb. 3-23:	Drei Phasen der Unternehmensentwicklung	170
Abb. 3-24:	Strategisches Denken und Handeln.....	173
Abb. 3-25:	Realisierungswürfel strategischer Unternehmensführung	174
Abb. 3-26:	Fragen zur strategischen Personalentwicklungsplanung	174
Abb. 3-27:	Strategieorientierte Personalentwicklung	175
Abb. 3-28:	Seminarinhalte »Einführung strategischer Unternehmensführung«.....	176
Abb. 3-29:	Intensivseminar strategischer Unternehmensführung.....	177
Abb. 3-30:	PE-Grundsätze der Zentralen Universitätsverwaltung der Martin-Luther- Universität Halle-Wittenberg (UNIPEP)	180
Abb. 3-31:	Projektorganisation »Personalentwicklungskonzeption-MITGAS«	181
Abb. 3-32:	Beispiel einer Personalentwicklungskonzeption	183
Abb. 3-33:	Projektschritte und Zeitplanung der »Personalentwicklungskonzeption MITGAS«.....	184
Abb. 3-34:	Aufgaben im Projekt PE-Konzeption	186
Abb. 3-35:	Pyramide der Rechte des Betriebsrates	188
Abb. 3-36:	Gesetzliche Grundlagen der Bildung als Kernbereich der Personal- entwicklung	195
Abb. 3-37:	Rechte der Beschäftigten nach §§ 13–15 AGG	203
Abb. 3-38:	Maßnahmen und Pflichten nach § 12 AGG	204
Abb. 3-39:	Auswirkungen des AGG	205
Abb. 3-40:	Definitionen von Macht	207
Abb. 3-41:	Quellen der Macht in Organisationen.....	208
Abb. 3-42:	Das Grundmodell der Strukturierung nach Giddens	210
Abb. 3-43:	Macht im Personalentwicklungskontext aus Angebots- und Nachfragesicht.....	214
Abb. 3-44:	Personalpolitische bzw. arbeitsplatzbezogene Leistungsqualitäten	217
Abb. 3-45:	Innerbetriebliche Akteure im Kontext der Personalentwicklung	218
Abb. 3-46:	Gewinner und Verlierer der Dynamisierung und Segmentierung	220
Abb. 3-47:	Was schwächt die Macht der Spezialisten?	221
Abb. 3-48:	Ausgewählte Rechte des Betriebsrats in Deutschland	222
Abb. 3-49:	Positive Effekte der Kooperation von Betriebsrat und Management im Entscheidungsprozess	223

Abb. 3-50:	Herleitung des Personalentwicklungsmarketingbegriffs	226
Abb. 3-51:	Phasenmodell der Pfadentstehung	232
Abb. 3-52:	Kritische Ereignisse in der Pfadentwicklung	234
Abb. 3-53:	Entstehung von Pfadabhängigkeit als mimetischer Prozess	236
Abb. 4-1:	Grundformen der Verbundausbildung	245
Abb. 4-2:	Zuständigkeiten im Dualen System der Berufsausbildung.....	246
Abb. 4-3:	Ausgewählte Inhalte des BBiG.....	247
Abb. 4-4:	Rechtsgrundlagen der Berufsausbildung.....	248
Abb. 4-5:	Strukturmodelle der Ausbildung am Beispiel der fahrzeugtechnischen Berufe.....	252
Abb. 4-6:	Struktur der Ausbildungsberufe im Einzelhandel	254
Abb. 4-7:	Basis-, Kern- und Spezialprofile als Grundlage der Auswahl und Gestaltung von Ausbildungsmodulen	255
Abb. 4-8:	Betriebe und Ausbildungsbetriebe in Deutschland	256
Abb. 4-9:	Neuerungen im Berufsbildungsgesetz im Zuge der Reform im Jahr 2005..	259
Abb. 4-10:	Variante 1: Graduelle Optimierung des Status quo	262
Abb. 4-11:	Variante 2: Integration von bausteinbezogenen Prüfungen	263
Abb. 4-12:	Berufsgruppenprinzip im BDA-Modell.....	264
Abb. 4-13:	Strukturmodell 2 plus x	265
Abb. 4-14:	Das DIHK-Modell im Schema	266
Abb. 4-15:	Fallbeispiel Industriemechaniker im DIHK-Modell.....	267
Abb. 4-16:	Vom Unternehmen beeinflusste Weiterbildung	273
Abb. 4-17:	Teilnahme an informeller beruflicher Weiterbildung 2007.....	274
Abb. 4-18:	Beteiligung an formalisierter, beruflicher Weiterbildung nach Teilgruppen betrachtet	276
Abb. 4-19:	Unterrichtsstunden von Weiterbildungsmaßnahmen im Durchschnitt	277
Abb. 4-20:	Realisierung von Weiterbildung	278
Abb. 4-21:	Herausforderungen an die betriebliche Weiterbildung	279
Abb. 4-22:	Wandel der betrieblichen Weiterbildung.....	280
Abb. 4-23:	Das Rubikon-Modell der Handlungsphasen	282
Abb. 4-24:	Weiterbildungsziele	283
Abb. 4-25:	Bedingungen des Weiterbildungsverhaltens.....	285
Abb. 4-26:	Querschnitt des ersten QFD-Hauses	288
Abb. 4-27:	House of Quality	290
Abb. 4-28:	Segmentierungswürfel betrieblicher Weiterbildung	293
Abb. 4-29:	Segmentierung betrieblicher Weiterbildung	295
Abb. 4-30:	Argumente für und gegen eine zielgruppenspezifische Weiterbildung	295
Abb. 4-31:	Kennzahlen der Weiterbildung	297
Abb. 4-32:	Betriebliche Weiterbildung und Segmentierung	298
Abb. 4-33:	Entgrenzung der Weiterbildung	304
Abb. 4-34:	Thesen der Entwicklung der Weiterbildung	305
Abb. 4-35:	Strukturelle und personale Führung.....	306
Abb. 4-36:	Aufgaben von Führungskräften	307
Abb. 4-37:	Das Verhältnis zwischen Führungsaufgaben und Sachbearbeitung in Abhängigkeit von der hierarchischen Ebene	308
Abb. 4-38:	Magisches Dreieck der Führung.....	308
Abb. 4-39:	Einflussfaktoren auf die Effizienz der Führung	310

Abb. 4-40:	Betriebliche und individuelle Einzelziele der Führungskräfteentwicklung	311
Abb. 4-41:	Anforderungen an Führungskräfte	313
Abb. 4-42:	Führungskompetenzen in Abhängigkeit vom Reifegrad des Unternehmens	314
Abb. 4-43:	Führungsgleichung	314
Abb. 4-44:	Beispiel der Personalauswahl zur Anwendung der Führungsgleichung.....	315
Abb. 4-45:	Dimensionalität von Führungskonzepten	317
Abb. 4-46:	Erklärungsstufen (Kontinuum) des Management Development.....	318
Abb. 4-47:	Verhaltensweisen der Gruppen bei unterschiedlichen Führungsstilen.....	320
Abb. 4-48:	Verhaltenskategorien der Ohio-State-Leadership-Studien	321
Abb. 4-49:	Kontinuum-Theorie nach Tannenbaum und Schmidt	323
Abb. 4-50:	Das Managerial Grid von Blake und Mouton	324
Abb. 4-51:	Die Führungsstile nach Blake/Mouton	325
Abb. 4-52:	Selbst-Beurteilungsbogen bezüglich des Führungsstils	327
Abb. 4-53:	Das 3-D-Konzept von Reddin.....	329
Abb. 4-54:	Das Modell nach Vroom und Yetton	330
Abb. 4-55:	Die situative Führungstheorie von Hersey und Blanchard.....	333
Abb. 4-56:	Kontinuum der situativen Günstigkeit nach Fiedler.....	334
Abb. 4-57:	Wirkungen von Führungsstil und Situationsgünstigkeit auf die Leistung nach Fiedler	335
Abb. 4-58:	Die Attributionstheorie	338
Abb. 4-59:	Die Weg-Ziel-Theorie der Führung.....	340
Abb. 4-60:	Regelkreis der Führungskräfteentwicklung	346
Abb. 4-61:	Ganzheitliches Führungssystem.....	347
Abb. 4-62:	360-Grad-Feedback	351
Abb. 4-63:	Full-Range-of-Leadership-Modell	353
Abb. 4-64:	Corporate Leadership Concept.....	355
Abb. 4-65:	Inhalte governance-orientierter Führungskräfteentwicklung	357
Abb. 4-66:	Klassifikation der Bildungsmethoden	360
Abb. 4-67:	Methodische Entscheidungsebenen.....	360
Abb. 4-68:	Das Vier-Stufen-Konzept der Handlungsorientierung	363
Abb. 4-69:	Ablauf der Vier-Stufen-Methode	365
Abb. 4-70:	Ablauf der Fallmethode.....	367
Abb. 4-71:	Gestaltungsfelder und bewährte Verfahren bei der Reform der europäischen Bildungssysteme	370
Abb. 4-72:	Qualifikationsstufen in der Europäischen Union (EQF)	373
Abb. 4-73:	Benchmarks der Europäischen Union	374
Abb. 4-74:	Zusammenhang zwischen der Finanzierungsverantwortung und den eingesetzten Weiterbildungsformen	382
Abb. 4-75:	Kriterienbeschreibung der synoptischen Gegenüberstellung der Bildungssysteme	384
Abb. 4-76:	Synoptische Gegenüberstellung der Bildungssysteme	397
Abb. 4-77:	Entwicklungstendenzen und Gestaltungsschwerpunkte	407
Abb. 5-1:	Entwicklungsziele personaler Förderung	411
Abb. 5-2:	Zusammenhang von Fordern, Fördern, Befördern und Bezahlen.....	412
Abb. 5-3:	Inhalte von Stellenbeschreibungen	413
Abb. 5-4:	Formular Stellenbeschreibung	414

Abb. 5-5:	Anwendungsbereiche von Stellenbeschreibungen	415
Abb. 5-6:	Zusammenfassung Stellenbündel.....	416
Abb. 5-7:	Performanzorientiertes Kompetenzmanagement mit Stellenbündeln	417
Abb. 5-8:	Kernelemente eines Stellenbündels	418
Abb. 5-9:	Von der Stellenbeschreibung zum Stellenbündel.....	419
Abb. 5-10:	Ableitung der Anzahl von Stellenbündeln	420
Abb. 5-11:	Key Job Elements	421
Abb. 5-12:	Key Job Requirements.....	421
Abb. 5-13:	Beispiel – Kriterienkatalog der fachlichen und persönlichen Anforderungen (Non-Profit-Organisation)	422
Abb. 5-14:	Charakteristik erfolgskritischer Kerntätigkeiten.....	424
Abb. 5-15:	Indikatoren für Kerntätigkeiten	424
Abb. 5-16:	Beispiel I – Stellenbündel: öffentliche Verwaltung.....	426
Abb. 5-17:	Beispiel II – Stellenbündel: Sozialer Dienstleister	427
Abb. 5-18:	Beispiel III – Stellenbündel: Industrie.....	428
Abb. 5-19:	Kompetenzen – Merkmalsausprägungen – Indikatoren von persönlichen Anforderungen	429
Abb. 5-20:	Informationsgewinnung zielorientierter Auswahlverfahren.....	431
Abb. 5-21:	Job-Modell (Ausschnitt)	432
Abb. 5-22:	Entwicklungspfade in der Job-Matrix	433
Abb. 5-23:	Strategische Bedeutung von Stellenbündeln	434
Abb. 5-24:	Vorteile von Stellenbündeln	435
Abb. 5-25:	Kontinuum der Elementarisierung von Tätigkeiten und Anforderungen ...	436
Abb. 5-26:	Zentrale Fragen in Vor- und Endauswahl.....	439
Abb. 5-27:	Auswahlschritte und Auswahlsystematik.....	440
Abb. 5-28:	Arbeitsschritte systematischer Personalauswahl	441
Abb. 5-29:	Beispiel einer Erfahrungsfrage und einer prospektiven Frage	444
Abb. 5-30:	Feste und floatende Auswahlverfahren.....	444
Abb. 5-31:	Negative äußere Merkmale bei Bewerbungsunterlagen	445
Abb. 5-32:	Vorauswahlaspekte	446
Abb. 5-33:	Inhalte aussagefähiger Bewerbungsunterlagen.....	446
Abb. 5-34:	Inhaltliche und sprachliche Aspekte des Bewerbungsschreibens.....	447
Abb. 5-35:	Analyse des Lebenslaufs	448
Abb. 5-36:	Aufbau und Inhalt des Tabellarischen Lebenslaufs.....	449
Abb. 5-37:	Aspekte der Schriftanalyse	450
Abb. 5-38:	Entwicklungsstufen einer Handschrift.....	450
Abb. 5-39:	Aspekte der Analyse von Zeugnissen	451
Abb. 5-40:	Inhalt des qualifizierten Arbeitszeugnisses.....	452
Abb. 5-41:	Abstufungen in Arbeitszeugnissen	453
Abb. 5-42:	Aspekte der Analyse von Referenzen	454
Abb. 5-43:	Ablaufschema für ein Bewerbungsgespräch	455
Abb. 5-44:	Regeln zur Gesprächsführung.....	456
Abb. 5-45:	Prinzipien des Harvard-Konzeptes	456
Abb. 5-46:	Fragen im Bewerbungsgespräch	457
Abb. 5-47:	Testverfahren	460
Abb. 5-48:	Typischer Ablauf eines Assessment-Center	461
Abb. 5-49:	Erstellung eines Anforderungsprofils.....	462

Abb. 5-50:	Gewichtung von Anforderungskriterien.....	463
Abb. 5-51:	Operationalisierung der Verhaltenskriterien.....	463
Abb. 5-52:	Grundprinzipien des Assessment-Centers.....	464
Abb. 5-53:	Beteiligte und Verfahren des Assessment-Centers.....	465
Abb. 5-54:	Leitfaden Feedbackgespräch.....	467
Abb. 5-55:	Vergleich unternehmensspezifischer Assessment-Center mit Standardverfahren	468
Abb. 5-56:	Zusammenfassung der Befundlage zur Validität eignungsdiagnostischer Verfahren	470
Abb. 5-57:	Dreistufiger Selektionsprozess bei der Informationsaufnahme	470
Abb. 5-58:	Beobachtungs- und Beurteilungsfehler	471
Abb. 5-59:	Gegenüberstellung von Auswahlverfahren.....	474
Abb. 5-60:	Auswirkungen dauerhafter Über- und Unterforderung	477
Abb. 5-61:	Ressortübergreifendes Traineeprogramm mit Fachausbildung bei Peek & Cloppenburg.....	480
Abb. 5-62:	Traineeprogramme im Überblick.....	481
Abb. 5-63:	Ablauf eines Traineeprogramms.....	481
Abb. 5-64:	Inhalte eines Zeit-Maßnahmen-Plans zur systematischen Einführung	482
Abb. 5-65:	Inhalte des Einführungs- und Orientierungsgesprächs.....	483
Abb. 5-66:	Ablauf der Mitarbeiterneueinführung	488
Abb. 5-67:	Funktionen der Zielvereinbarung.....	490
Abb. 5-68:	Zielvereinbarungen.....	490
Abb. 5-69:	Prozess der Zielfindung und -erfüllung	491
Abb. 5-70:	Zielarten und Zielinhalte	492
Abb. 5-71:	Zielformulierung nach dem SMART-Goals-System.....	494
Abb. 5-72:	Zielvereinbarung im Managementdreieck.....	494
Abb. 5-73:	Phasenmodell der Zielvereinbarung.....	496
Abb. 5-74:	Zeitlicher Ablauf der Zielvereinbarung.....	497
Abb. 5-75:	Checkliste Zielvereinbarung	497
Abb. 5-76:	Beispiel Zielvereinbarung – evangelisches Krankenhaus.....	499
Abb. 5-77:	Beispiel Zielvereinbarung – Produktion.....	500
Abb. 5-78:	Faktoren der Leistungsbeurteilung	502
Abb. 5-79:	Vergleich der Leistungs- und Eignungsbeurteilung.....	502
Abb. 5-80:	Verfahren der Leistungsbeurteilung.....	503
Abb. 5-81:	Rangordnungsverfahren	504
Abb. 5-82:	Einstufungsverfahren.....	506
Abb. 5-83:	Inhalte des Strukturierten Mitarbeitergesprächs.....	508
Abb. 5-84:	Ablauf des Strukturierten Mitarbeitergesprächs	510
Abb. 5-85:	SMG-Vorbereitungsblatt für Mitarbeiter	511
Abb. 5-86:	SMG-Leitfaden für Vorgesetzte.....	512
Abb. 5-87:	Katalog möglicher Anforderungscluster.....	513
Abb. 5-88:	Kommunikationstechniken für das Strukturierte Mitarbeitergespräch.....	515
Abb. 5-89:	SMG-Ergebnisprotokoll.....	517
Abb. 5-90:	Gegenüberstellung von Strukturiertem Mitarbeitergespräch und Leistungsbeurteilung.....	519
Abb. 5-91:	Karriereverständnis im Wandel der Zeit	520
Abb. 5-92:	Karrieretypen	521

Abb. 5-93:	Beispiel für Karrieremöglichkeiten in der Fachlaufbahn.....	523
Abb. 5-94:	Veränderte Karrierelandschaft	524
Abb. 5-95:	Ziele der Fachkarrieresystematik bei T-Systems.....	526
Abb. 5-96:	Prozessmodell für die Expertenentwicklung bei T-Systems	526
Abb. 5-97:	Qualifizierungsmöglichkeiten zum Kompetenzaufbau	527
Abb. 5-98:	Karriere als Laufdisziplin	531
Abb. 5-99:	Karrieropolitik mit Beförderungsturnieren	533
Abb. 5-100:	Schrittfolge der Karriere- und Nachfolgeplanung	533
Abb. 5-101:	Mitarbeiterportfolio	536
Abb. 5-102:	Fragebogen zur Bestimmung der Karrierebereitschaft.....	537
Abb. 5-103:	Einflussfaktoren der Karriere- und Nachfolgeplanung	538
Abb. 5-104:	Der Coaching-Prozess	542
Abb. 5-105:	Die Funktion des Mentors	546
Abb. 5-106:	Abgrenzung des Mentoring vom Coaching	547
Abb. 5-107:	Ziele, Inhalte und Beteiligte an Mentoring-Programmen	548
Abb. 5-108:	Phasen eines systematischen Mentorings	549
Abb. 5-109:	Mögliche Elemente einer Mentoring-Vereinbarung	550
Abb. 5-110:	Mögliche Themenfelder im Mentoring	551
Abb. 5-111:	Beispielhafte Darstellung eines Mentoring-Programms	552
Abb. 5-112:	Methoden im Mentoring	553
Abb. 5-113:	Key Performance Indicators »Mentoring«.....	554
Abb. 5-114:	Aspekte des Mentorings	555
Abb. 5-115:	Vertragliche Besonderheiten des Auslandseinsatzes	556
Abb. 5-116:	Ziele des Auslandseinsatzes	557
Abb. 5-117:	Mögliche Probleme von Auslandsentsendungen	558
Abb. 5-118:	Anforderungen an Expatriates	559
Abb. 5-119:	Personalbeurteilungsinstrumente im Überblick.....	560
Abb. 5-120:	Merkmalsbereiche eines biografischen Fragebogens zur Auswahl für den Auslandseinsatz.....	561
Abb. 5-121:	Anforderungsmerkmale und Übungen eines Auslands-Assessment- Centers	561
Abb. 5-122:	Das Kulturschockmodell nach Oberg.....	563
Abb. 5-123:	Erfolgskritische Punkte der Expatriate-Entsendung bei PricewaterhouseCoopers.....	567
Abb. 5-124:	Personalentwicklung durch Arbeitsstrukturierung.....	569
Abb. 5-125:	Inhalte altersbezogener Personalentwicklung	570
Abb. 5-126:	Altersgerechte Personalwirtschaft	571
Abb. 5-127:	Bestandteile eines leistungsfähigen Trennungsmanagements	572
Abb. 5-128:	Gestaltungshinweise zur Durchführung des Trennungsgesprächs.....	573
Abb. 5-129:	Inhalte des Fragebogens zum Austritt eines Mitarbeiters	573
Abb. 5-130:	Gesprächsverlauf des Austrittsinterviews	574
Abb. 5-131:	Unternehmens- und mitarbeiterrelevante Ziele des Outplacements	575
Abb. 5-132:	Teilfunktionen der Beratungsphase	577
Abb. 6-1:	Entwicklungsrichtungen	580
Abb. 6-2:	Begrifflichkeiten Aufbau- und Ablauforganisation.....	580
Abb. 6-3:	Definitionen von Organisationsentwicklung	582
Abb. 6-4:	Best Case – Worst-Case Szenario	583

Abb. 6-5:	Unterschiede zwischen Organisationsentwicklung und Organisations- transformation.....	584
Abb. 6-6:	Organisationsentwicklung als integrative Strategie der Veränderung	586
Abb. 6-7:	Die drei Lerntypen im Überblick.....	587
Abb. 6-8:	Lerntypen in Abhängigkeit vom Systemmodell, den Lerninhalten und dem Institutionalierungsgrad.....	588
Abb. 6-9:	Organisationsentwicklung versus Organisationales Lernen	589
Abb. 6-10:	Das dualistische Menschenbild von McGregor	591
Abb. 6-11:	Menschenbilder nach Schein	591
Abb. 6-12:	Zielkonflikte der Organisationsentwicklung.....	592
Abb. 6-13:	Ziele der Organisationsentwicklung	594
Abb. 6-14:	Geschichte der Organisationsentwicklung	597
Abb. 6-15:	Unterschiede zwischen strukturellem und personalem Ansatz.....	598
Abb. 6-16:	Einteilung nach Friedlander/Brown	598
Abb. 6-17:	Dreiteilung der Organisationsentwicklungsansätze	599
Abb. 6-18:	Strukturmerkmale bei der Realisierung der Organisationsentwicklungs- ziele	601
Abb. 6-19:	Intergrativer Ansatz der Organisationsentwicklung	602
Abb. 6-20:	Methoden der Organisationsentwicklung	604
Abb. 6-21:	Phasenschema der Organisationsentwicklung nach Lewin	604
Abb. 6-22:	Phasenmodelle der Organisationsentwicklung	605
Abb. 6-23:	Ziele und Probleme der Gruppenarbeit	607
Abb. 6-24:	Techniken der Organisationsentwicklung auf Gruppenebene	609
Abb. 6-25:	Die fünf Phasen des NPI-Modells.....	610
Abb. 6-26:	Das Sechs-Phasen-Programm des Managerial Grids	611
Abb. 6-27:	Projektgruppen.....	612
Abb. 6-28:	Voraussetzungen erfolgreicher Projektarbeit	613
Abb. 6-29:	Elemente eines Lernstattdsystems.....	615
Abb. 6-30:	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess	616
Abb. 6-31:	Teamkonzepte	617
Abb. 6-32:	Synektischer Trichter	621
Abb. 6-33:	Beispiel zur Synektik-Methode	623
Abb. 6-34:	Morphologisches Tableau am Beispiel der Personalauswahl eines Personalentwicklers	623
Abb. 6-35:	Ablaufplan der Organisationsentwicklung bei der Voest-Alpine Stahl Linz	625
Abb. 6-36:	Einführungsstrategien des Veränderungsprozesses.....	626
Abb. 6-37:	Strategien der Einführung von Organisationsentwicklung.....	627
Abb. 6-38:	Mitbestimmung des Betriebsrats	629
Abb. 6-39:	Phasen der Veränderung	630
Abb. 6-40:	Die vier Phasen des Organisationsentwicklungsprozesses	631
Abb. 6-41:	Bestandteile des Projektauftrags	632
Abb. 6-42:	Die Veränderungsphasen im Überblick.....	633
Abb. 6-43:	Projektorganisation – gemeinsames interaktives Erarbeiten und Umsetzen der Lösungsvorschläge	634
Abb. 6-44:	Rollen interner und externer Berater	635
Abb. 6-45:	Aspekte verschiedener Beraterrollen	636
Abb. 6-46:	Vor- und Nachteile interner und externer Berater.....	637

Abb. 6-47:	Allgemeine Symptome für Widerstand	638
Abb. 6-48:	Emotionale Prozesse im Verlauf einer Veränderung.....	639
Abb. 6-49:	Empfehlungen zum Umgang mit Widerstand	640
Abb. 6-50:	Der evolutionäre Zyklus von Veränderungen in Organisationen	642
Abb. 6-51:	Instrumente des self-monitoring der organisationalen Veränderungs- fähigkeit.....	645
Abb. 6-52:	Instrumente des Qualitätsmanagements auf Individualebene.....	646
Abb. 6-53:	Instrumente des Qualitätsmanagement auf Gruppen- und Systemebene ...	647
Abb. 6-54:	Zielsetzungen des Qualitätsmanagements	648
Abb. 6-55:	Ablauf eines Kick-Off-Workshops	650
Abb. 6-56:	Phasen eines Change Management-Prozesses.....	650
Abb. 6-57:	Personalentwicklung als Beratungsleistung	651
Abb. 6-58:	Funktionszyklus systematischer Beratung	655
Abb. 6-59:	Fachliche und personale Anforderungen an Berater	657
Abb. 6-60:	Alterstheorien	661
Abb. 6-61:	Qualifikationsrisiken älterer Arbeitnehmer	665
Abb. 6-62:	Kritik an der Organisationsentwicklung aus Mitarbeitersicht	668
Abb. 6-63:	Gewerkschaftliche Forderungen an die Organisationsentwicklung	670
Abb. 6-64:	Theorieanforderungen an eine Organisationsentwicklungskonzeption.....	671
Abb. 6-65:	Zusammenfassender Überblick über die Organisationsentwicklung	672
Abb. 6-66:	Veränderungswirkung kurz- bzw. langfristiger Veränderungsansätze	674
Abb. 7-1:	Rollenerwartungen an Personalentwickler.....	676
Abb. 7-2:	Systematische Personalentwicklung im Funktionszyklus	677
Abb. 7-3:	Personalentwicklung zur Förderer von Fach- und Führungskräften	678
Abb. 7-4:	Personalentwickler in Organisationsfamilien	678
Abb. 7-5:	Aufgaben des Personalentwicklers im Vergleich	679
Abb. 7-6:	Aufgaben und Rollen des Personalentwicklers aus Unternehmenssicht	680
Abb. 7-7:	Aufgaben und Rollen des Personalentwicklers aus Führungskräfte-sicht....	682
Abb. 7-8:	Aufgaben und Rollen des Personalentwicklers aus Mitarbeitersicht.....	683
Abb. 7-9:	Einflüsse auf das Rollenverhalten des Personalentwicklers im Unternehmen	683
Abb. 7-10:	Rollenkonflikte des Personalentwicklers.....	684
Abb. 7-11:	Merkmale von Professionen	688
Abb. 7-12:	Professionalisierung in Abhängigkeit von Wissen und Anerkennung	690
Abb. 7-13:	Professionalisierungsgleichung.....	690
Abb. 7-14:	Personal-Studiengänge in Deutschland.....	692
Abb. 7-15:	Weiterbildungsstudium Personalentwicklung WSPE®.....	695
Abb. 7-16:	Professionalisierung.....	696
Abb. 8-1:	Organisatorischer Zusammenhang der Personalentwicklung	703
Abb. 8-2:	Beispiele für Mission Statements	705
Abb. 8-3:	Dienstleistungen des »Performance Improvement Department« im Gegensatz zum »Training Department«.....	705
Abb. 8-4:	Rollenerwartung in der traditionellen und transitionalen Personal- entwicklung	706
Abb. 8-5:	Weltweite HR-Vision der General Motors Corporation	707
Abb. 8-6:	Rollenvielfalt der Personalentwicklung in der General Motors Corporation	708
Abb. 8-7:	Erhaltungslernen und Innovatives Lernen	708

Abb. 8-8:	Strategische Handlungsfelder der Personalarbeit.....	710
Abb. 8-9:	Gestaltungsalternativen und Verantwortungsbereiche der Personal- entwicklung	713
Abb. 8-10:	Zentrale Personalentwicklung.....	714
Abb. 8-11:	Dezentrale Personalentwicklung.....	715
Abb. 8-12:	Passung zwischen Zentralisierungs- bzw. Dezentalisierungsgrad und den Inhaltsbereichen der Personalentwicklung	718
Abb. 8-13:	Beispiel einer funktional organisierten Personalentwicklung.....	720
Abb. 8-14:	Beispiel einer divisional organisierten Personalentwicklung	722
Abb. 8-15:	Beispiel für eine Matrix-Organisation der Personalentwicklung.....	724
Abb. 8-16:	Beispiel für die Organisation der Personalentwicklung als Wertschöpfungscenter	726
Abb. 8-17:	Fremdvergabe der Personalentwicklung	729
Abb. 8-18:	Der Funktionszyklus systematischer Personalentwicklung.....	730
Abb. 8-19:	Beispiel für eine Projektorganisation der Personalentwicklung.....	732
Abb. 8-20:	Beispiel der Organisation der Personalfunktion als Kombination aus zentraler, dezentraler und Sekundärorganisation	733
Abb. 8-21:	Abgrenzung von Daten, Informationen und Wissen.....	734
Abb. 8-22:	Qualitätskriterien für Datenbestände.....	734
Abb. 8-23:	Transformationsprozess von Daten zum Wissen	735
Abb. 8-24:	Prozesse des Wissensmanagements	736
Abb. 8-25:	Arten von Wissenskarten	737
Abb. 8-26:	Wissensträgerkarte – Fremdsprachen.....	738
Abb. 8-27:	Anwendungen des Web 2.0	738
Abb. 8-28:	Wissensmanagement – traditionell und mit Web 2.0.....	739
Abb. 8-29:	Beispiel Mitarbeiterprofil.....	740
Abb. 8-30:	Rahmenbedingungen des Wissensmanagements.....	741
Abb. 8-31:	Netzwerkkompetenz als Ziel der Personalentwicklung.....	745
Abb. 8-32:	»Vernetzte« und »Vernetzende« Personalentwicklung	748
Abb. 9-1:	Entwicklungstendenzen der Personalentwicklung.....	753