

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 5. Auflage .....	V
<b>1 Einführung .....</b>	<b>1</b>
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
<b>2 Wissenschaftliche Grundlagen der Personalentwicklung .....</b>	<b>17</b>
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
<b>3</b>	<b>Normative Voraussetzungen systematischer Personalentwicklung .....</b>	<b>127</b>
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

<b>4</b>	<b>Bildung</b> .....	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
<b>5</b>	<b>Förderung</b> .....	<b>409</b>
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
<b>6</b>	<b>Organisationsentwicklung .....</b>	<b>579</b>
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
<b>7</b>	<b>Rolle und Selbstverständnis professioneller Personalentwicklung .....</b>	<b>675</b>
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
<b>8</b>	<b>Organisation der Personalentwicklung.....</b>	<b>703</b>
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
<b>9</b>	<b>Entwicklungstendenzen der Personalentwicklung .....</b>	<b>751</b>
	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 Institutionalisierungsgrad.....	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