

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	15
Tabellenverzeichnis	17
Abkürzungsverzeichnis	19
Teil I: Entdeckungszusammenhang	21
1. Einführung	21
1.1 Problemstellung und Relevanz der Thematik	21
1.2 Zielsetzung der Arbeit	23
1.3 Eingrenzung des Untersuchungsbereichs	25
1.3.1 Funktionale Abgrenzung	26
1.3.2 Institutionelle Abgrenzung	27
1.4 Fortgang der Arbeit	28
2. Aktuelle Herausforderungen für PE-Funktionen	31
2.1 Zur veränderten Bedeutung von Lernprozessen in Unternehmen	31
2.2 Implikationen für die Personalentwicklung	35
2.3 Kritik am traditionellen Selbstverständnis der PE-Funktion	37
2.4 Entwicklungsbedarf	41
2.5 Zwischenfazit	44
3. Stand der Forschung	47
3.1 Aufarbeitung bisheriger Konzeptionen zum Funktionswandel und zur Evaluation der PE-Funktion	47
3.1.1 Funktionswandel	49
3.1.1.1 Aufgabenumwelt der Personalentwicklung	50
3.1.1.2 Personalmanagement	53
3.1.1.3 Personalentwicklung	56
3.1.2 Evaluation	61
3.1.2.1 Evaluation des Personalmanagements mit Bezug zur Personalentwicklung	61
3.1.2.2 Evaluation der Personalentwicklung	67
3.1.3 Implikationen für die eigene Untersuchung	72
3.2 Empirische Vorarbeiten: EU-Studie	73
3.2.1 Methodik	74
3.2.2 Untersuchungsergebnisse der Vorstudie	75
3.2.2.1 Phase I	75
3.2.2.2 Phase II	81
3.3 Zwischenfazit	83

Teil II: Das Modell der Wettbewerbsfähigkeit der PE-Funktion	85
4. Das Konstrukt des internen Lernmarktes.....	86
4.1 Die Gestaltung von Lernprozessen	87
4.1.1 Arbeitsteilung bei der Gestaltung von Lernprozessen	87
4.1.1.1 PE-Funktion.....	87
4.1.1.2 Top-Management.....	89
4.1.1.3 Linienmanagement	90
4.1.1.4 Wissensmanagement-Funktion.....	91
4.1.1.5 Betriebsrat.....	91
4.1.1.6 Mitarbeiter	92
4.1.1.7 Externe Institute.....	93
4.2 Eine institutionenökonomische Betrachtung des arbeitsteiligen Systems.....	96
4.2.1 Konzeptionelle Bausteine des institutionenökonomischen Ansatzes.....	96
4.2.2 Institutionenökonomische Analyse der Arbeitsteilung bei der Gestaltung von Lernprozessen.....	98
4.2.3 Die Perspektive des internen Marktes	100
4.2.4 Charakterisierung des internen Lernmarktes	103
4.3 Wettbewerb am internen Lernmarkt	105
4.3.1 Begriffsdiskussion des Wettbewerbs.....	106
4.3.1.1 Wettbewerb aus industrieökonomischer Sicht.....	106
4.3.1.2 Außerökonomischer Wettbewerb.....	108
4.3.2 Synthese: Eine Definition des Wettbewerbs auf dem internen Lernmarkt.....	108
4.4 Die Ressourcenallokation am internen Lernmarkt.....	110
4.5 Die PE-Funktion am internen Lernmarkt.....	112
4.6 Zwischenfazit	115
5. Die Generierung von Wettbewerbsvorteilen aus ressourcenorientierter Sicht.....	119
5.1 Ursprünge des ressourcenorientierten Ansatzes.....	119
5.2 Grundaussagen des ressourcenorientierten Ansatzes	122
5.2.1 Begriffliche Abgrenzung	122
5.2.1.1 Unternehmensressourcen	122
5.2.1.2 Renten.....	123
5.2.1.3 Wettbewerbsvorteile und nachhaltige Wettbewerbsvorteile	125
5.2.2 Begründungsmuster für die Verschiedenartigkeit von Unternehmen.....	126
5.2.2.1 Homogenität und vollständige Mobilität von Ressourcen.....	126
5.2.2.2 Unvollkommene und unvollständige strategische Faktormärkte.....	128
5.2.3 Quellen nachhaltiger Wettbewerbsvorteile.....	131

6. Strategien der PE-Funktion aus ressourcenorientierter Perspektive.....	137
6.1 Potenzielle Wettbewerbsvorteile für die PE-Funktion.....	137
6.1.1 Implikationen des ressourcenorientierten Ansatzes für die PE-Funktion.....	137
6.1.2 Theoretisch abgeleitete Potenziale für die Generierung von Wettbewerbsvorteilen der PE-Funktion.....	138
6.2 Der aktuelle Funktionswandel der PE-Funktion und dessen ressourcenorientierte Einordnung	144
6.3 PE-Diversifikation.....	146
6.3.1 Begriffliche Abgrenzung und Typen der Diversifikation.....	146
6.3.2 Die Rollendifferenzierung der PE-Funktion als Diversifikationsverhalten.....	151
6.3.3 Implikationen des ressourcenorientierten Ansatzes für die PE-Diversifikation	154
6.3.4 Zwischenfazit.....	156
7. Die Bestimmung der Wettbewerbsfähigkeit der PE-Funktion	159
7.1 Nutzen der PE-Funktion.....	160
7.1.1 Die Definition der Anspruchsträger: Der Multiple Constituency-Ansatz.....	161
7.1.2 Die Bewertung des Kundennutzens der PE-Funktion	164
7.2 Knappheit, Imitierbarkeit und Substituierbarkeit der PE-Aktivitäten.....	168
7.2.1 Knappheit.....	168
7.2.2 Imitierbarkeit	169
7.2.2 Substituierbarkeit	170
7.3 Zwischenfazit	171
7.4 Modellzusammenfassung	173
8. Empirische Untersuchung.....	175
8.1 Forschungsmethodik	177
8.2 Hypothesengenerierung.....	178
8.3 Relevante Variablen und deren Operationalisierung	181
8.3.1 Wettbewerb am internen Lernmarkt	182
8.3.2 Diversifikation des Leistungsspektrums der PE-Funktion	183
8.3.3 Wettbewerbsfähigkeit der PE-Funktion.....	184
8.3.4 Erfolg der PE-Funktion am internen Lernmarkt.....	186
8.4 Datenerhebung	186
8.4.1 Das empirische Untersuchungsdesign	186
8.4.2 Die Durchführung der schriftlichen Befragung	189
8.4.2.1 Stichprobengewinnung	189
8.4.2.2 Die realisierte Stichprobe	192
9. Untersuchungsergebnisse.....	195
9.1 Deskriptive Untersuchungsergebnisse	195
9.1.1 Die PE-Funktion	195
9.1.2 Wettbewerb am internen Lernmarkt.....	198
9.1.3 Strategien der PE-Funktion.....	206
9.1.4 Diversifikation	207

9.1.5 Wettbewerbsfähigkeit	212
9.1.5 Erfolg der PE-Funktion	214
9.1.6 Zwischenfazit	215
9.2 Explikative Untersuchungsergebnisse	216
9.2.1 Basishypothese 1: Wettbewerbsumfeld und Diversifikation	216
9.2.2 Basishypothese 2: Diversifikation und die Wettbewerbsfähigkeit der PE-Funktion	221
9.2.2.1 Hypothese 2a: Diversifikationsgrad und Wettbewerbsfähigkeit	221
9.2.2.2 Hypothese 2b: Diversifikationsart und Wettbewerbsfähigkeit	222
9.2.3 Basishypothese 3: Diversifikation und PE-Erfolg	224
9.2.3.1 Hypothese 3a: Diversifikationsgrad und PE-Erfolg	224
9.2.3.2 Hypothese 3b: Diversifikationsart und PE-Erfolg	225
9.2.4 Basishypothese 4: Wettbewerbsfähigkeit der PE-Funktion und Erfolg am internen Lernmarkt	227
9.3 Diskussion	229
9.3.1 Kritische Betrachtung der Untersuchung	229
9.3.1.1 Interne Validität	230
9.3.1.2 Validität des logischen Schlusses	232
9.3.1.3 Konstruktvalidität	234
9.3.1.4 Externe Validität	235
9.3.2 Interpretation der Untersuchungsergebnisse	236
9.3.2.1 Ein veränderter Kontext von PE-Aktivitäten und seine Auswirkungen	237
9.3.2.2 Die Diversifikationsstrategie und ihr Erfolgspotenzial	237
9.3.2.3 Das Selbstverständnis der PE-Funktion	239
9.3.2.4 Der Wert der PE-Funktion für den Erfolg des Unternehmens	241

Teil III: Gestaltungszusammenhang 243

10. Gestaltungsorientierte Hinweise für den Funktionswandel und die Evaluation der PE-Funktion	243
10.1 Veränderte Wahrnehmung	243
10.2 Ein erweitertes Selbstverständnis der PE-Funktion?	244
10.3 Evaluation	246
10.4 Outsourcing	248

11. Erkenntnis und Ausblick.....	251
11.1 Erkenntnis.....	251
11.1.1 Wissenschaftlicher Erkenntnisgewinn.....	251
11.1.2 Hinweise für die PE-Praxis	252
11.1.3 Forschungsmethodischer Erkenntnisgewinn	253
11.2 Ausblick	254
Anhang: Fragebogen	255
Literaturverzeichnis.....	263

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Forschungslogischer Ablauf der Arbeit	29
Abbildung 2: Aufgabenfelder der Personalentwicklung	36
Abbildung 3: Alternative Koordinationsmechanismen bei der Gestaltung von Lernprozessen	103
Abbildung 4: Interdependenzen bei der Ressourcenallokation am internen Lernmarkt	111
Abbildung 5: Die PE-Funktion am internen Lernmarkt	113
Abbildung 6: Argumentationsstufen bei der Erklärung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile	135
Abbildung 7: Produkt-/ Markt-Matrix der PE-Funktion	147
Abbildung 8: Exemplarische Einordnung der PE-Diversifikation in das Spektrum möglicher Diversifikationsstrategien	152
Abbildung 9: Positionierung der PE-Leistungen in Anlehnung an zentrale Entwicklungstrends der PE	153
Abbildung 10: Konzeption des Multiple Constituency-Ansatzes	162
Abbildung 11: Elemente der Evaluation im Multiple Constituency-Ansatz	163
Abbildung 12: Analyseraster zur Bestimmung der Wettbewerbsfähigkeit der PE-Funktion	171
Abbildung 13: Das Modell der Wettbewerbsfähigkeit der PE-Funktion	174
Abbildung 14: Aufbau der empirischen Untersuchung	176
Abbildung 15: Basishypothesen	179
Abbildung 16: Verteilung der Befragungspersonen nach Funktion	194
Abbildung 17: Monetäre Verantwortung der PE-Funktion	198
Abbildung 18: Arbeitsteilung zwischen Trägern von PE-Aufgaben	199
Abbildung 19: Verlagerung der Verantwortung für die Gestaltung von Lernprozessen	200
Abbildung 20: Vergleichbarkeit der PE-Leistungen	202
Abbildung 21: Kooperationsfreiheit der internen Kunden	203
Abbildung 22: Wahrgenommene Steuerungsmechanismen	204
Abbildung 23: Strategien der PE-Funktionen	206
Abbildung 24: Realisierungsgrad der PE-Leistungsbereiche	211
Abbildung 25: Wettbewerbsfähigkeit der PE-Funktionen	213
Abbildung 26: Indikatoren des PE-Erfolges	214

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Die veränderte Bedeutung des Lernens in lernenden Organisationen	34
Tabelle 2:	Kritik am bisherigen Selbstverständnis von PE-Funktionen.....	38
Tabelle 3:	Herausforderungen für Personalentwicklungsfunktionen.....	44
Tabelle 4:	Studien zur veränderten Aufgabenumwelt der Personalentwicklung	51
Tabelle 5:	Studien zum Human Resource Management mit Bezug zur Personalentwicklung	54
Tabelle 6:	Studien zur Personalentwicklung	57
Tabelle 7:	Studien zur Evaluation des Personalmanagements mit Bezug zur Personalentwicklung	62
Tabelle 8:	Studien zur Evaluation der Personalentwicklung.....	68
Tabelle 9:	Rollen der PE-Funktion in Europa	77
Tabelle 10:	Ausgewählte Aufgabenbereiche der PE-Funktion bei der Gestaltung von Lernprozessen	88
Tabelle 11:	Potenzielle Redundanzen bei der Gestaltung von Lernprozessen....	94
Tabelle 12:	Strategische Potenziale der PE-Funktion für die Generierung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile.....	143
Tabelle 13:	Interne Kunden und Anforderungen an die PE-Leistungen	165
Tabelle 14:	Operationalisierung der Wettbewerbsfähigkeit der PE-Funktion ..	185
Tabelle 15:	Stichprobe der Untersuchung nach Branchen und Betriebsgrößenklassen.....	193
Tabelle 16:	Größenverteilung der PE-Funktionen	196
Tabelle 17:	Organisation der Personalentwicklung.....	197
Tabelle 18:	Verteilung des PE-Budget auf verschiedene Träger	201
Tabelle 19:	Wettbewerb am internen Lernmarkt	205
Tabelle 20:	Leistungsspektrum der PE-Funktion	208
Tabelle 21:	Leistungsbereiche der PE-Funktion	209
Tabelle 22:	Anzahl und Fokus der realisierten Leistungsbereiche.....	211
Tabelle 23:	Realisierung der ressourcenorientierten Kriterien.....	212
Tabelle 24:	Erfolg der PE-Funktion	215
Tabelle 25:	Wettbewerbsumfeld und PE-Diversifikation	217
Tabelle 26:	Einflussfaktoren auf die Diversifikation des PE-Leistungsspektrums	219
Tabelle 27:	Wettbewerbsfähigkeit und Diversifikationsgrad von PE-Funktionen.....	221
Tabelle 28:	Leistungsbereiche der PE-Funktion und Wettbewerbsfähigkeit....	222
Tabelle 29:	Diversifikationsgrad und PE-Erfolg	224
Tabelle 30:	Leistungsbereiche der PE-Funktion und PE-Erfolg	225
Tabelle 31:	Wettbewerbsfähigkeit der PE-Funktion und PE-Erfolg	227
Tabelle 32:	Ergebnisse der Hypothesenprüfung	228