

Vorwort V

Abbildungsverzeichnis XV

1	Einführung	1
1.1	Personalentwicklung als Motor des Fortschritts	1
1.2	Begriff und Inhalte der Personalentwicklung	2
1.3	Wandel der Personalentwicklung.....	4
1.4	Zielsetzung und Aufbau des Buches.....	6
2	Wissenschaftliche Grundlagen der Personalentwicklung	8
2.1	Systematischer Zugang zum Erkenntnisgebiet Personalentwicklung	9
2.1.1	Einordnung der Personalentwicklung in die Wissenschaftssystematik	9
2.1.2	Basis-, Objekt- und Aussagenbereich im Wissenschaftssystem	10
2.1.3	Einordnung der Personalentwicklung in die Sozialwissenschaften.....	12
2.2	Interdisziplinärer Zugang zum Erkenntnisgebiet Personalentwicklung	14
2.2.1	Erkenntnisbeiträge aus der Volkswirtschaftslehre.....	15
2.2.2	Erkenntnisbeiträge aus der Betriebswirtschaftslehre.....	22
2.2.3	Erkenntnisbeiträge aus der Berufs- und Wirtschaftspädagogik	32
2.2.4	Erkenntnisbeiträge aus der Psychologie.....	39
2.3	Zusammenfassung	47
3	Normative Voraussetzungen systematischer Personalentwicklung	48
3.1	Wertewandel als theoretischer Bezugsrahmen der Personalentwicklung.....	48
3.1.1	Begriffsklärung	48
3.1.2	Auswirkungen auf die Personalentwicklung.....	50
3.1.3	Werte und Unternehmenskultur.....	53
3.2	Unternehmenskultur und Personalentwicklung.....	54
3.2.1	Ansätze der Kulturforschung	55
3.2.2	Individuelles Wertsystem	62
3.2.3	Wertgemeinschaft Betrieb.....	66
3.2.4	Kulturbildende Kräfte – Anpassung, Transformation, Evolution	68
3.2.5	Konservative und progressive Unternehmenskulturen.....	74

3.2.6	Unternehmenskulturkonzepte – Anspruch und Wirklichkeit	80
3.2.6.1	Risiken und Gefahren der Unternehmenskulturgestaltung	82
3.2.6.2	Unternehmenskulturentwicklung und Machtverschiebung	82
3.2.7	Werte, Kultur, Bildung – Trias individueller und kultureller Entwicklung	87
3.3	Strategische Unternehmensführung und Personalentwicklung	92
3.3.1	Explikation des Begriffs Unternehmensführung	92
3.3.2	Praxiserfordernis und Theoriedefizit	94
3.3.3	Neuorientierung der Unternehmensführung	95
3.3.4	Führung im Transformationsprozeß	97
3.3.4.1	Traditionale Unternehmen	98
3.3.4.2	Transitionale Unternehmen	99
3.3.4.3	Transformierte Unternehmen	100
3.3.4.4	Prozeßorientierung und Ergebnisorientierung	100
3.3.4.5	Strategische und operative Unternehmensführung	101
3.3.4.6	Realisierungslücken strategischer Unternehmensführung	102
3.3.5	Auswirkungen der Neuorientierung auf die Personalentwicklung	105
3.3.6	Personalentwicklungsplanung als Teilbereich der strategischen Planung	106
3.3.7	Praxisbeispiel: Einführung strategischer Unternehmensführung und erforderliche Bildung	110
3.4	Personalentwicklungskonzeption	114
3.5	Rechtliche Grundlagen der Personalentwicklung	120
3.5.1	Bildung	121
3.5.1.1	Erstausbildung	122
3.5.1.2	Weiterbildung	127
3.5.1.3	Führungsbildung	132
3.5.1.4	Umschulung	132
3.5.2	Förderung	133
3.5.3	Organisationsentwicklung	137
3.5.4	Datenschutz bei der Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen	139
3.5.5	Regulierungsdefizite in der Personalentwicklung	141
4	Bildung	143
4.1	Berufsausbildung	144
4.1.1	Begriff und Aufgaben	144
4.1.2	Geschichte der Berufsausbildung	145
4.1.2.1	Ursprünge der Berufsschule	145
4.1.2.2	Ursprünge der betrieblichen Berufsausbildung	146
4.1.2.3	Ursprünge des Dualen Systems	146
4.1.3	Das Duale System der Berufsausbildung	147

4.1.3.1	Aufbau des Dualen Systems	147
4.1.3.2	Kooperation von Berufsschule und Betrieb im Dualen System	150
4.1.3.3	Bewertung des Dualen Systems	152
4.1.3.4	Neue Arbeits- und Ausbildungsformen	153
4.1.3.5	Veränderte Anforderungen an Qualifikationen	155
4.1.4	Methodische Ansätze <i>Handlungsorientiert</i>	159
4.1.4.1	Generelle Aussagen zu Methoden der Berufsausbildung	159
4.1.4.2	Methoden der Berufsausbildung	160
4.1.4.2.1	Vierstufiges Konzept der Handlungsorientierung	161
4.1.4.2.2	Teamorientierte Berufsausbildung	166
4.1.4.3	Aktuelle Situation der Berufsausbildung - Notwendigkeit von Veränderungen	167
4.1.5	Rolle der Ausbilder	169
4.2	Weiterbildung	171
4.2.1	Begriff und Aufgaben	171
4.2.2	Ziele und Funktionen der Weiterbildung	174
4.2.3	Segmentierung betrieblicher Weiterbildung	177
4.2.3.1	Begriffsklärung	177
4.2.3.2	Pädagogisch begründete Segmentierung	179
4.2.3.3	Ökonomisch begründete Segmentierung	180
4.2.3.4	Zielgruppenspezifische Weiterbildung	182
4.2.3.4.1	Weiterbildung von Un- und Angelernten	184
4.2.3.4.2	Weiterbildung für Fachkräfte	189
4.2.4	Motivation als Grundvoraussetzung für Weiterbildung	193
4.2.5	Bedeutung der Weiterbildung im technischen Wandel	195
4.3	Führungsbildung	200
4.3.1	Begriff und Aufgaben	200
4.3.2	Ziele der Führungsbildung	212
4.3.3	Bedeutung der Führungsbildung für die Sicherung des Unternehmens	216
4.3.4	Entwicklungsstufen der Führungsbildung	220
4.3.5	Führungskonzepte	226
4.3.5.1	Das Managerial Grid von Blake und Mouton	227
4.3.5.2	Das 3-D-Konzept von Reddin	229
4.3.5.3	Die situative Führungstheorie von Hersey und Blanchard	231
4.3.5.4	Das Kontingenzmodell der Führung von Fiedler	233
4.3.5.5	Die Weg-Ziel-Theorie von House	236
4.3.6	Methoden der Führungsbildung	237
4.3.6.1	Generelle Aussagen zu Methoden der Führungsbildung	237
4.3.6.2	Klassifikation der Methoden	238
4.3.7	Problembereiche der Führungsbildung	242
4.4	Bildungssysteme in der Europäischen Gemeinschaft	243

5	Förderung	266
5.1	Begriff und Aufgabe.....	266
5.2	Ziele und Funktionen	266
5.3	Methoden zur Förderung von Mitarbeitern.....	268
5.3.1	Beschaffung und Auswahl von Mitarbeitern.....	269
5.3.1.1	Vorauswahl	274
5.3.1.1.1	Bewerbungsschreiben.....	275
5.3.1.1.2	Lebenslauf.....	277
5.3.1.1.3	Graphologische Gutachten.....	278
5.3.1.1.4	Zeugnisse.....	282
5.3.1.1.5	Referenzen.....	284
5.3.1.2	Endauswahl.....	285
5.3.1.2.1	Bewerbungsgespräch.....	285
5.3.1.2.2	Biographischer Fragebogen	290
5.3.1.2.3	Testverfahren	292
5.3.1.2.4	Assessment Center	296
5.3.1.2.5	Kriteriengeleiteter Vergleich ausgesuchter Auswahlmethoden	307
5.3.2	Methoden zur Einführung neuer Mitarbeiter	307
5.3.2.1	Extremstrategien.....	312
5.3.2.2	Integrative Strategie.....	313
5.3.2.2.1	Realistische Informationspolitik.....	314
5.3.2.2.2	Unterstützung durch den Vorgesetzten	315
5.3.2.2.3	Patensysteme.....	315
5.3.2.2.4	Traineeprogramm	317
5.3.3	Positions- und aufstiegsorientierte Fördermethoden	327
5.3.3.1	Stellenbeschreibung und Anforderungsprofil	327
5.3.3.1.1	Stellenbeschreibung	327
5.3.3.1.2	Anforderungsprofil.....	333
5.3.3.1.3	Bewertung von Stellenbeschreibung und Anforderungsprofil.....	340
5.3.3.2	Führen durch Zielvereinbarung.....	342
5.3.3.2.1	Der Zielvereinbarungsprozeß	344
5.3.3.2.2	Bewertung der Führung durch Zielvereinbarung.....	353
5.3.3.3	Mitarbeiterbeurteilung	353
5.3.3.3.1	Verfahren der Leistungsbeurteilung	359
5.3.3.3.2	Kritik.....	366
5.3.3.4	Strukturiertes Mitarbeitergespräch	369
5.3.3.4.1	Phasen des Strukturierten Mitarbeitergesprächs	372

5.3.3.4.2	Vergleich von Strukturiertem Mitarbeitergespräch und Leistungsbeurteilung	381
5.3.4	Methoden der Karriere- und Nachfolgeplanung	383
5.3.4.1	Grundlagen	383
5.3.4.1.1	Karrieremuster.....	384
5.3.4.1.2	Karriere- und Nachfolgeplanung.....	390
5.3.4.1.3	Karrierephasen.....	393
5.3.4.1.4	Individuelle Voraussetzungen einer erfolgreichen Karriere- und Nachfolgeplanung.....	396
5.3.4.1.5	Einbettung der Karriereplanung in das Personalmanagement.....	400
5.3.4.1.6	Karriere- und Nachfolgeplanung in der Zukunft.....	403
5.3.4.2	Arbeitsstrukturierung und Stellvertretung.....	404
5.3.4.3	Auslandseinsatz.....	406
5.3.4.3.1	Motivation und Auswahl geeigneter Mitarbeiter	408
5.3.4.3.2	Entsendungsvorbereitung.....	412
5.3.4.3.3	Betreuung während der Auslandsentsendung.....	415
5.3.4.3.4	Rückkehrerleichterung	416
5.3.4.4	Personalentwicklung als Vorbereitung auf den Ruhestand	418
5.3.4.5	Coaching	421
5.3.4.5.1	Zusammenarbeit von Fachspezialisten und Erwachsenenpädagogen.....	424
5.3.4.5.2	Beziehung zwischen Manager und externem Berater	424
5.3.4.5.3	Beziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter	430
5.3.5	Freistellungsbezogene Methoden	432
5.3.5.1	Outplacement.....	432
5.3.5.2	Austrittsinterview	437
6	Organisationsentwicklung	441
6.1	Begriff und Aufgaben	441
6.2	Ziele	448
6.3	Entwicklungsgeschichte	452
6.3.1	Überblick.....	452
6.3.2	Laboratoriumsmethode	453
6.3.3	Survey-Research und -Feedback-Methode.....	453
6.3.4	Sozio-technischer Ansatz	454
6.3.5	Entwicklungsgeschichte in Deutschland	454
6.4	Ansätze.....	456

6.4.1	Überblick.....	456
6.4.2	Personaler Ansatz.....	459
6.4.3	Gruppenbezogener Ansatz.....	459
6.4.4	Strukturaler Ansatz.....	460
6.4.5	Integrativer Ansatz.....	461
6.5	Methoden.....	463
6.5.1	Generelle Aussagen.....	463
6.5.2	Klassifikation von Methoden.....	464
6.5.3	Methoden auf Individualebene.....	465
6.5.4	Methoden auf Gruppenebene.....	467
6.5.5	Strukturorientierte Methoden.....	473
6.5.6	Integrative Methoden.....	473
6.6	Der Organisationsentwicklungsprozeß.....	475
6.7	Rolle des Beraters im Organisationsentwicklungsprozeß.....	479
6.8	Ausgewählte Kritikpunkte der Organisationsentwicklung.....	483
6.9	Anforderungen an die Organisationsentwicklung der Zukunft.....	486
7	Rolle und Selbstverständnis des Personalentwicklers.....	492
7.1	Personalentwicklung als personale Dienstleistung.....	492
7.2	Rolle des Personalentwicklers.....	493
7.2.1	Der Personalentwickler als Lehrer in der Erwachsenenbildung.....	494
7.2.2	Der Personalentwickler als Förderer von Fach- und Führungskräften.....	496
7.2.3	Der Personalentwickler als Berater von Organisationsfamilien.....	497
7.3	Rollenkonflikte.....	497
7.3.1	Personalentwickler als Management-Informant.....	499
7.3.2	Beurteilung als Kernaufgabe des Personalentwicklers.....	501
7.4	Professionalisierung der Personalentwickler.....	501
7.4.1	Begriff der Professionalisierung.....	502
7.4.2	Professionalisierung im betrieblichen Funktionsgefüge.....	505
7.4.2.1	Spezialisierung.....	505
7.4.2.2	Autonomie.....	506
7.4.2.3	Herrschaft und Ressourcenhoheit.....	507
7.4.2.4	Autorität.....	509
7.5	Professionalisierung durch Kompetenzaufbau.....	509
7.5.1	Kompetenzbegriff.....	510
7.5.2	Management der Kompetenzentwicklung.....	513

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1-1:	Entwicklung der betrieblichen Weiterbildungsaufwendungen...	3
Abbildung 1-2:	Bestandteile von Definitionen zur Personalentwicklung.....	3
Abbildung 1-3:	Inhalte der Personalentwicklung	5
Abbildung 1-4:	Aufbau des Buches.....	7
Abbildung 2-1:	Personalentwicklung als Wissenschaft	8
Abbildung 2-2:	Abstraktionsgrade wissenschaftlichen Arbeitens	11
Abbildung 2-3:	Grundfragen der Wissenschaft	12
Abbildung 2-4:	Grundfragen einer anwendungsorientierten Personalentwicklungsforschung.....	13
Abbildung 2-5:	Einordnung der Personalentwicklung in das Wissenschaftsgefüge.....	14
Abbildung 2-6:	Personalentwicklung als interdisziplinäre Wissenschaft.....	16
Abbildung 2-7:	Grundzüge des Resource-based-view.....	30
Abbildung 2-8:	Lernzyklus nach March/Olsen	46
Abbildung 3-1:	Leitlinien der BMW Personalpolitik.....	51
Abbildung 3-2:	Langfristige Personalpolitik im BMW Konzern	52
Abbildung 3-3:	Komponenten der Erfolgssicherung im Unternehmen	55
Abbildung 3-4:	Zusammenhang betrieblicher Problemfelder	56
Abbildung 3-5:	Systemsteuerung und Unternehmenskultur.....	58
Abbildung 3-6:	Indikatoren zur Messung der Unternehmenskultur	58
Abbildung 3-7:	Gestaltbarkeit von Organisationskultur	59
Abbildung 3-8:	Informationsquellen der Unternehmenskulturforschung	61
Abbildung 3-9:	Entstehung und Entwicklung der Unternehmenskultur	62
Abbildung 3-10:	Ursprungsbereich kultureller Symptome.....	69
Abbildung 3-11:	Ebenen der Kultur	71
Abbildung 3-12:	Schematische Darstellung: Management als Systemsteuerung und Kulturentwicklung.....	73
Abbildung 3-13:	Hauptunterschiede zwischen Gesellschaften mit kurzfristiger bzw. langfristiger Orientierung	76
Abbildung 3-14:	Kulturmerkmale, Ausprägungen und Beispiele aus der Unternehmenskultur	80
Abbildung 3-15:	Gefahren und Risiken der Unternehmenskulturgestaltung	83
Abbildung 3-16:	Die Länder-Präferenz-Matrix	88
Abbildung 3-17:	Bipolares Spannungsfeld interner Beziehungen	90
Abbildung 3-18:	Die wichtigsten Schritte und Überlegungen hinsichtlich der Organisationskultur	91

7.6	Nomen est Omen.....	514
7.6.1	Mission Statement und Kernaufgaben transitionaler Personalentwicklung.....	516
7.6.2	Rolle und Selbstverständnis transistionaler Personalentwickler.....	518
8	Organisation der Personalentwicklung.....	520
8.1	Personalentwicklung als Kooperations- und Führungsaufgabe.....	522
8.2	Organisatorische Einordnung der Personalentwicklung.....	525
8.3	Strukturorganisation der Personalentwicklung.....	528
8.3.1	Funktionalorganisation der Personalentwicklung.....	528
8.3.2	Divisionalorganisation der Personalentwicklung.....	530
8.3.3	Matrixorganisation der Personalentwicklung.....	532
8.4	Center-Organisation der Personalentwicklung.....	534
8.5	Fremdbezug der Personalentwicklung.....	536
8.6	Sekundärorganisation der Personalentwicklung.....	539
9	Entwicklungstendenzen der Personalentwicklung.....	541
	Literaturverzeichnis.....	547
	Stichwortverzeichnis.....	589

Abbildung 3-19:	Drei Werteebenen der Kultur.....	92
Abbildung 3-20:	Wandel der Unternehmensführung.....	94
Abbildung 3-21:	Einige Definitionen zu „Strategie“ und „Strategische Planung“.....	95
Abbildung 3-22:	Theorie-Praxis-Defizite der Unternehmensführung.....	96
Abbildung 3-23:	Strategische Unternehmensführung.....	97
Abbildung 3-24:	3 Phasen der Unternehmensentwicklung.....	98
Abbildung 3-25:	Funktionszyklus der strategischen Unternehmensführung.....	101
Abbildung 3-26:	Realisierungslücken strategischer Unternehmensführung.....	103
Abbildung 3-27:	Strategische Unternehmensplanung und betriebliche Bildung.....	104
Abbildung 3-28:	Strategisches Denken als Grundlage für den strategischen Funktionszyklus.....	105
Abbildung 3-29:	Fragen zur strategischen Personalentwicklungsplanung.....	107
Abbildung 3-30:	Strategieorientierte Personalentwicklung.....	108
Abbildung 3-31:	Thesen zur strategischen Personalentwicklung.....	109
Abbildung 3-32:	Seminarinhalte „Einführung strategischer Unternehmensführung“.....	111
Abbildung 3-33:	Intensivseminar strategischer Unternehmensführung.....	113
Abbildung 3-34:	Personalentwicklungskonzeption.....	120
Abbildung 4-1:	Erweiterung der Funktionsbereiche betrieblicher Bildung.....	143
Abbildung 4-2:	Strukturmerkmale des Dualen Systems.....	147
Abbildung 4-3:	Kompetenzaufteilung in der Berufsausbildung.....	151
Abbildung 4-4:	Vor- und Nachteile des Dualen Systems.....	153
Abbildung 4-5:	Modernisierungsbilanz der Ausbildungsberufe.....	154
Abbildung 4-6:	Schlüsselqualifikationen: Die Elemente.....	157
Abbildung 4-7:	Berufliche Handlungskompetenz als Ziel ganzheitlicher Berufsausbildung.....	158
Abbildung 4-8:	Lernmethoden der beruflichen Bildung.....	160
Abbildung 4-9:	Die vier Aspekte der Handlungsorientierung.....	162
Abbildung 4-10:	Das Vier-Stufen-Konzept der Handlungsorientierung.....	163
Abbildung 4-11:	Muster der Handlungsorientierung.....	164
Abbildung 4-12:	Empirische Erhebung zur Handlungsorientierung.....	165
Abbildung 4-13:	Ziele teamorientierter Berufsausbildung.....	166
Abbildung 4-14:	Integrationsverbund teamorientierter Berufsausbildung.....	167
Abbildung 4-15:	Vom Unternehmen beeinflusste Weiterbildung.....	172
Abbildung 4-16:	Ermöglichung von Weiterbildung.....	174
Abbildung 4-17:	Weiterbildungsziele.....	174
Abbildung 4-18:	Ziele betrieblicher Weiterbildung.....	175

Abbildung 4-19:	Weiterbildung in Abhängigkeit von Strategie, Struktur und Handeln.....	177
Abbildung 4-20:	Segmentierungswürfel betrieblicher Weiterbildung	179
Abbildung 4-21:	Betriebliche Weiterbildung und Segmentierung	182
Abbildung 4-22:	Segmentierung betrieblicher Weiterbildung.....	183
Abbildung 4-23:	Säulen des Systematischen Anlernens	184
Abbildung 4-24:	Argumente für eine zielgruppenspezifische Weiterbildung	185
Abbildung 4-25:	Ziele Systematischen Anlernens	185
Abbildung 4-26:	Am Anlernprozeß beteiligte Personen.....	186
Abbildung 4-27:	Gestaltungskriterien Systematischen Anlernens.....	187
Abbildung 4-28:	Die Vier-Stufen-Methode	188
Abbildung 4-29:	Erwartete Fachkompetenz, Methodenkompetenz und Sozialkompetenz	190
Abbildung 4-30:	Ziele des tutoriellen Lernsystems	191
Abbildung 4-31:	Tutorieller Lernsystem in der technischen Weiterbildung	192
Abbildung 4-32:	Bedingungen das Weiterbildungsverhaltens	196
Abbildung 4-33:	Realisierung von Weiterbildung	197
Abbildung 4-34:	Herausforderungen an die betriebliche Weiterbildung	198
Abbildung 4-35:	Wandel der beruflichen Bildung.....	199
Abbildung 4-36:	Führung als Funktion und als Institution.....	200
Abbildung 4-37:	Führungsbildung.....	201
Abbildung 4-38:	Laufbahnplanung.....	203
Abbildung 4-39:	Hierarchie von Führungskräften im Unternehmen	204
Abbildung 4-40:	Rollen und Verantwortung.....	205
Abbildung 4-41:	Magisches Dreieck der Führung	206
Abbildung 4-42:	Einflußfaktoren auf die Effizienz der Führung	207
Abbildung 4-43:	Ansatzpunkte von Führungstheorien.....	211
Abbildung 4-44:	Führungskräfte Training und Entwicklung	212
Abbildung 4-45:	Webildungsinhalte des Aktionsfeldes Individuum	219
Abbildung 4-46:	Innovationsanforderungen an Führungskräfte	219
Abbildung 4-47:	Führungsgleichung	222
Abbildung 4-48:	Integrationsstufen der Managemententwicklung.....	224
Abbildung 4-49:	Das Managerial Grid von Blake und Mouton.....	228
Abbildung 4-50:	Das 3-D-Konzept von Reddin	230
Abbildung 4-51:	Die situative Führungstheorie von Hersey und Blanchard	232
Abbildung 4-52:	Situationsklassifikation nach Fiedler.....	234
Abbildung 4-53:	Wirkungen von Führungsstil und Situationsgünstigkeit auf die Leistung nach Fiedler	235
Abbildung 4-54:	Maßnahmen der Führungskräfteförderung (a)	240
Abbildung 4-55:	Maßnahmen der Führungskräfteförderung (b).....	241

Abbildung 5-1:	Einsatzhäufigkeit von Instrumenten der Förderung	269
Abbildung 5-2:	Vor- und Nachteile interner und externer Personalbeschaffung	271
Abbildung 5-3:	Analyseschema zur Urteilsbildung bei Stellenentscheidungen.....	272
Abbildung 5-4:	Inhalt aussagefähiger Bewerbungsunterlagen.....	272
Abbildung 5-5:	Vorauswahl von Bewerbern	272
Abbildung 5-6:	Methoden der Endauswahl von Bewerbern	273
Abbildung 5-7:	Negative äußere Merkmale bei Bewerbungsunterlagen.....	274
Abbildung 5-8:	Zwecke der Bearbeitung von Bewerbungsunterlagen	274
Abbildung 5-9:	Analyse des Bewerbungsschreibens.....	276
Abbildung 5-10:	Checkliste Bewerbungsschreiben.....	277
Abbildung 5-11:	Analyse des Lebenslaufs	278
Abbildung 5-12:	Checkliste Tabellarischer Lebenslauf	279
Abbildung 5-13:	Schriftanalyse.....	280
Abbildung 5-14:	Schriftproben.....	281
Abbildung 5-15:	Inhalt eines qualifizierten Zeugnisses	283
Abbildung 5-16:	Analyse von Zeugnissen	283
Abbildung 5-17:	Einholen von Referenzen	284
Abbildung 5-18:	Analyse von Referenzen.....	285
Abbildung 5-19:	Ablaufschema für ein Bewerbungsgespräch.....	287
Abbildung 5-20:	Mögliche Gesprächspartner beim Bewerbungsgespräch.....	288
Abbildung 5-21:	Vorbereitung des Bewerbungsgesprächs	288
Abbildung 5-22:	Fragen im Bewerbungsgespräch.....	289
Abbildung 5-23:	Regeln der Gesprächsführung.....	289
Abbildung 5-24:	Prinzipien des Harvard-Konzeptes	290
Abbildung 5-25:	Aktivitäten nach dem Gespräch.....	290
Abbildung 5-26:	Erarbeitung eines biographischen Fragebogens.....	293
Abbildung 5-27:	Testverfahren	295
Abbildung 5-28:	Grundprinzipien des Assessment Centers	297
Abbildung 5-29:	Ablauf eines Assessment Center-Seminars	298
Abbildung 5-30:	Anforderungsprofil.....	299
Abbildung 5-31:	Erstellung eines Anforderungsprofils.....	299
Abbildung 5-32:	Beteiligte und Verfahren des Assessment Centers.....	300
Abbildung 5-33:	Gütekriterien eines Assessment Centers	302
Abbildung 5-34:	Validität verschiedener Auswahlverfahren	303
Abbildung 5-35:	Dreistufiger Selektionsprozeß bei der Informationsaufnahme.....	305
Abbildung 5-36:	Vorteile eines Assessment Centers	306
Abbildung 5-37:	Vergleich unternehmensspezifischer Assessment-Center mit Standardverfahren	307
Abbildung 5-38:	Gegenüberstellung von Auswahlverfahren.....	309

Abbildung 5-39:	Auswirkungen dauerhafter Über- und Unterforderung.....	311
Abbildung 5-40:	Externstrategien zur Einführung neuer Mitarbeiter.....	313
Abbildung 5-41:	Maßnahmen zur integrativen Mitarbeiterneueinführung.....	313
Abbildung 5-42:	Aufgaben des Vorgesetzten.....	315
Abbildung 5-43:	Aufgaben des Paten.....	316
Abbildung 5-44:	Bausteine und Inhalte eines Traineeprogramms.....	319
Abbildung 5-45:	Ablauf eines Traineeprogramms.....	320
Abbildung 5-46:	Benchmarking ausgewählter Traineeprogramme.....	321
Abbildung 5-47:	Checkliste Mitarbeiterneueinführung.....	327
Abbildung 5-48:	Inhalte von Stellenbeschreibungen.....	328
Abbildung 5-49:	Formular Stellenbeschreibung.....	329
Abbildung 5-50:	Anwendungsbereiche von Stellenbeschreibungen.....	330
Abbildung 5-51:	Vorteile von Stellenbeschreibungen.....	331
Abbildung 5-52:	Erarbeitung von Stellenbeschreibungen.....	332
Abbildung 5-53:	Nachteile von Stellenbeschreibungen.....	332
Abbildung 5-54:	Zusammenhang von Stellen-, Anforderungs- und Qualifikationsprofil.....	334
Abbildung 5-55:	Beispiel Anforderungsprofil.....	335
Abbildung 5-56:	Anforderungskriterien.....	336
Abbildung 5-57:	Merkmalsausprägung der Anforderungskriterien.....	340
Abbildung 5-58:	Anforderungsprofile zur Definition von Stellenbündeln.....	341
Abbildung 5-59:	Funktionale und soziale Rationalität.....	342
Abbildung 5-60:	Zielvereinbarungen.....	344
Abbildung 5-61:	Prozeß der Zielfindung und -erfüllung.....	344
Abbildung 5-62:	Zielarten und Zielinhalte.....	345
Abbildung 5-63:	Qualität des ZiV.....	346
Abbildung 5-64:	Phasenmodell der Zielvereinbarung.....	348
Abbildung 5-65:	Zeitlicher Ablauf der Zielvereinbarung.....	349
Abbildung 5-66:	Checkliste Zielvereinbarung.....	350
Abbildung 5-67:	Beispiel Zielvereinbarung Produktion.....	351
Abbildung 5-68:	Beispiel Zielvereinbarung Verwaltung.....	352
Abbildung 5-69:	Leistungsbeurteilung.....	354
Abbildung 5-70:	Manifeste und latente Funktionen von Leistungsbeurteilungen.....	355
Abbildung 5-71:	Mitarbeiterbeurteilungssysteme in der Praxis.....	358
Abbildung 5-72:	Verfahren der Leistungsbeurteilung.....	359
Abbildung 5-73:	Beurteilungsbogen.....	363
Abbildung 5-74:	Gewichtungsfaktoren.....	364
Abbildung 5-75:	Vergleichsbogen.....	365
Abbildung 5-76:	Probleme der Verfahren zur Leistungsbeurteilung.....	366
Abbildung 5-77:	Ziele des Strukturierten Mitarbeitergesprächs.....	370

Abbildung 5-78:	Inhalte des Strukturierten Mitarbeitergesprächs.....	371
Abbildung 5-79:	Ablauf des Strukturierten Mitarbeitergesprächs.....	373
Abbildung 5-80:	SMG-Vorbereitungsblatt für Mitarbeiter.....	374
Abbildung 5-81:	SMG-Leitfaden für Vorgesetzte.....	375
Abbildung 5-82:	Mögliche SMG-Kriterien.....	377
Abbildung 5-83:	Kommunikationstechniken für das Strukturierte Mitarbeitergespräch.....	379
Abbildung 5-84:	SMG-Ergebnisprotokoll.....	380
Abbildung 5-85:	Gegenüberstellung von Strukturiertem Mitarbeiter- gespräch und Leistungsbeurteilung.....	382
Abbildung 5-86:	G. Julius Agricola - Eine antike Karriere.....	383
Abbildung 5-87:	Karriereverständnis im Wandel der Zeit.....	384
Abbildung 5-88:	Heterogene Karrieremuster.....	386
Abbildung 5-89:	Karrieremöglichkeiten in der Fachlaufbahn.....	388
Abbildung 5-90:	Karriere- und Nachfolgeplanung.....	393
Abbildung 5-91:	Zusammenhang von Karrierephasen und Lebenssphären.....	394
Abbildung 5-92:	Stufen der Karriereplanung.....	395
Abbildung 5-93:	Fragebogen für Führungsnachwuchskräfte.....	398
Abbildung 5-94:	Weiterbildungskonzept bei der RWE-Energie AG.....	402
Abbildung 5-95:	Ziele des Auslandseinsatzes.....	407
Abbildung 5-96:	Internationale Personalentwicklung bei Rütgers.....	409
Abbildung 5-97:	Anforderungen an Expatriates.....	410
Abbildung 5-98:	Auswahlinstrumente für die Auslandsentsendung.....	411
Abbildung 5-99:	Anforderungsmerkmale und Übungen eines Auslands-Assessment Centers.....	413
Abbildung 5-100:	Das Kulturschockmodell.....	414
Abbildung 5-101:	Maßnahmen der Wiedereingliederung.....	417
Abbildung 5-102:	Coachinganlässe.....	422
Abbildung 5-103:	Coachingformen.....	423
Abbildung 5-104:	Qualifikationsanforderungen an einen Coach.....	426
Abbildung 5-105:	Coachingprozeß.....	427
Abbildung 5-106:	Coaching und Individualtraining für Führungskräfte.....	429
Abbildung 5-107:	Kritik am externen Coachingkonzept.....	430
Abbildung 5-108:	Unternehmens- und mitarbeiterrelevante Ziele des Outplacements.....	434
Abbildung 5-109:	Gestaltungshinweise zur Durchführung des Trennungsgesprächs.....	436
Abbildung 5-110:	Teilfunktionen der Beratungsphase.....	437
Abbildung 5-111:	Inhalte des Fragebogens zum Austritt eines Mitarbeiters.....	438
Abbildung 5-112:	Gesprächsverlauf des Austrittsinterviews.....	439

Abbildung 6-1:	Verwendung des Organisationsbegriffes	441
Abbildung 6-2:	Organisationsentwicklungsdefinitionen.....	443
Abbildung 6-3:	Organisationsentwicklung als integrative Strategie der Veränderung	444
Abbildung 6-4:	Unterschiede zwischen Organisationsentwicklung und Organisationstransformation	445
Abbildung 6-5:	Vergleich von Organisationsentwicklung und Organisationalem Lernen	449
Abbildung 6-6:	Geschichte der Organisationsentwicklung.....	455
Abbildung 6-7:	Unterschiede zwischen dem strukturelem und personalem Ansatz.....	456
Abbildung 6-8:	Einteilung nach Friedländer/Brown.....	457
Abbildung 6-9:	Dreiteilung der Organisationsentwicklungsansätze.....	458
Abbildung 6-10:	Strukturmerkmale bei der Realisierung der Organisationsentwicklungsziele	461
Abbildung 6-11:	Methoden der Organisationsentwicklung.....	464
Abbildung 6-12:	Analysemethoden zur Organisationsentwicklung und ihre Einsatzmöglichkeiten.....	465
Abbildung 6-13:	Phasenschema der Organisationsentwicklung nach Lewin	467
Abbildung 6-14:	Techniken der Organisationsentwicklung auf Gruppenebene.....	468
Abbildung 6-15:	Mögliche Ziele und Probleme der Gruppenarbeit	469
Abbildung 6-16:	Voraussetzungen erfolgreicher Projektarbeit	471
Abbildung 6-17:	Projektmanagement im Funktionszyklus der Personalentwicklung	472
Abbildung 6-18:	Die fünf Phasen des NPI-Modells.....	474
Abbildung 6-19:	Das Sechs-Phasen-Programm des Managerial Grids.....	475
Abbildung 6-20:	Die vier Phasen des Organisationsentwicklungsprozesses	476
Abbildung 6-21:	Einführungsstrategien des Veränderungsprozesses.....	477
Abbildung 6-22:	Strategien der Einführung von Organisationsentwicklung.....	479
Abbildung 6-23:	Rollen interner und externer Berater.....	480
Abbildung 6-24:	Aspekte verschiedener Beraterrollen	481
Abbildung 6-25:	Vor- und Nachteile interner und externer Berater	482
Abbildung 6-26:	Kritik an der Organisationsentwicklung aus Mitarbeitersicht	484
Abbildung 6-27:	Gewerkschaftliche Forderungen an die Organisationsentwicklung	487
Abbildung 6-28:	Theorieanforderungen an eine Organisationsentwicklungskonzeption.....	489
Abbildung 6-29:	Zusammenfassender Überblick der Organisationsentwicklung.....	490

Abbildung 7-1:	Rollenerwartungen an Personalentwickler	493
Abbildung 7-2:	Anforderungsprofil des Personalentwicklers	494
Abbildung 7-3:	Personalentwickler als Lehrer in der Erwachsenenbildung	495
Abbildung 7-4:	Personalentwickler als Förderer von Fach- und Führungskräften	496
Abbildung 7-5:	Der Personalentwickler als Berater in Organisationsfamilien	498
Abbildung 7-6:	Rollenkonflikte des Personalentwicklers	499
Abbildung 7-7:	Professionalisierung in Abhängigkeit von Wissen und Anerkennung	503
Abbildung 7-8:	Zusammenhang zwischen Tätigkeits-, Anforderungs- und Kompetenzprofil	510
Abbildung 7-9:	Qualifikation, Kompetenz, Performanz	512
Abbildung 7-10:	Management der Kompetenzentwicklung	514
Abbildung 7-11:	Anbieter von Professionalisierungsmaßnahmen zur Personalentwicklung	515
Abbildung 7-12:	Beispiele für Mission Statements	516
Abbildung 7-13:	Dienstleistungen des 'Performance Improvement Department'	517
Abbildung 7-14:	Rollenerwartung in traditionellen und transitionalen Personalentwicklungsabteilungen	518
Abbildung 8-1:	Organisatorischer Zusammenhang der Personalentwicklung	520
Abbildung 8-2:	Wahrnehmung von Personalentwicklungsaufgaben	524
Abbildung 8-3:	Beispiel für eine funktional organisierte Personalentwicklung	529
Abbildung 8-4:	Beispiel für eine divisional organisierte Personalentwicklung	531
Abbildung 8-5:	Beispiel für eine Matrixorganisation der Personalentwicklung	533
Abbildung 8-6:	Wertschöpfungs-Center 'Personalentwicklung'	537
Abbildung 8-7:	Fremdvergabe der Personalentwicklung	539
Abbildung 8-8:	Beispiel für eine Projektorganisation der Personalentwicklung	540
Abbildung 9-1:	Entwicklungstendenzen der normativen Rahmenbedingungen	541
Abbildung 9-2:	Entwicklungstendenzen der Bildung	542
Abbildung 9-3:	Entwicklungstendenzen der Förderung	543
Abbildung 9-4:	Entwicklungstendenzen der Organisationsentwicklung	543

Abbildung 9-5:	Professionalisierungstendenzen	544
Abbildung 9-6:	Tendenzen organisatorischer Gestaltung	544