

Inhalt

1.	Einleitung	7
1.1.	Vorbemerkung	7
1.2.	Methodologische Anmerkungen	10
2.	Theoretische Grundlegungen	16
2.1.	Lernen in Unternehmen organisieren	16
2.1.1.	Rationalität bei der Implementierung von PE-Bereichen	16
2.1.2.	Kommunikation und Deutungsmuster	22
2.1.3.	Organisationsanalyse aus einer akteurbezogenen Perspektive	29
2.1.4.	PE-Implementationen im Kontext normativer Systeme	35
2.2.	Personalentwicklung als "organisationales Lernen" - Konzeptionelle Überlegungen	45
2.2.1.	Vorbemerkung	45
2.2.2.	Organisationales Lernen	47
2.2.3.	Individuale Aspekte organisationalen Lernens	48
2.2.4.	Transmission von Wissen	51
2.2.5.	Initiierung von Lernprozessen	53
2.2.6.	Strukturelle Aspekte organisationaler Lernprozesse	56
2.2.7.	Lebeneben im strukturalen Kontext der Organisation	60
2.2.8.	Betriebliche Personalentwicklung als "organisationales Lernen"	62
3.	Implementierung von Personalentwicklung - Drei Fallstudien	68
3.1.	Personalentwicklung in einem Verlagsunternehmen	68
3.1.1.	Das Unternehmen	68
3.1.2.	Versäumnisse der Aus- und Weiterbildung	70
3.1.3.	Das erste Jahr - Orientierung und Problemanalyse	73
3.1.4.	Das zweite Jahr - Neuordnung vorhandener Instrumente und Maßnahmen	75
3.1.5.	Das dritte Jahr - Ausbau der bereichsbezogenen Maßnahmen	80
3.1.6.	Das vierte Jahr - Personalentwicklung als Veränderungs- management	86
3.1.7.	Das fünfte Jahr - Neue Strukturen für die PE-Abteilung?	94
3.2.	Personalentwicklung in einem Bankunternehmen	96
3.2.1.	Das Unternehmen	96
3.2.2.	Vor Gründung der PE-Abteilung	98
3.2.3.	Die Gründungsphase	100
3.2.4.	Das erste Jahr - Personeller Aufbau und Neuordnung der Instrumente	103
3.2.5.	Das zweite Jahr - Systeme zum Laufen bringen und Ausbau der PE-Abteilung	108

3.2.6.	Das dritte Jahr - Führungskräfteentwicklung und Strukturreformen	115
3.3.	Personalentwicklung in einem Medienkonzern	123
3.3.1.	Das Unternehmen	123
3.3.2.	Vor Gründung der PE-Abteilung	125
3.3.3.	Das erste Jahr - Neuordnung der Instrumente und Personalentscheidungen	126
3.3.4.	Das zweite Jahr - Reformierung der Ausbildung und ein neues Bildungssystem	134
3.3.5.	Resümee	140
4.	Lernen organisieren - organisationales Lernen	143
4.1.	Wie Personalentwicklung zum Thema wird	143
4.2.	Institutionelle Analyse	149
4.2.1.	Aufbauorganisation	149
4.2.1.1.	Gestaltungsprinzipien	149
4.2.1.2.	Größe der PE-Abteilung	158
4.2.1.3.	Budgetierung und Kosten-Nutzen-Analysen	160
4.2.2.	Ablauforganisation	165
4.2.2.1.	Planung des PE-Bedarfs	166
4.2.2.2.	Qualifizierungsmaßnahmen und Evaluation	169
4.2.2.3.	Eine Zwischenbewertung	176
4.3.	Strategische Analyse	177
4.3.1.	Deutungsschemata der Akteure	177
4.3.1.1.	Deutungsschemata von Personalentwicklern	178
4.3.1.2.	Leitbilder der Personalentwicklung	182
4.3.1.3.	Personalentwickler und ihr betriebliches Umfeld	185
4.3.2.	Machtbezogene Perspektive	189
4.3.2.1.	Mitarbeiterinteressen	190
4.3.2.2.	Machtpolitische Aspekte der aufbauorganisatorischen Einstufung des PE-Bereichs	193
4.3.2.3.	Machtspiele innerhalb des PE-Bereichs	198
4.3.2.4.	Strategische Spiele zwischen PE-Bereichen und Management	200
4.3.2.5.	Handlungsstrategien bei der Erstellung und Durchsetzung von PE-Konzeptionen	206
4.3.3.	Normative Regelsysteme	208
5.	Aufbruchstimmung in der Personalentwicklung?	214
	Abbildungsverzeichnis	218
	Literaturverzeichnis	219