

**Manfred Becker**

# Personalentwicklung

Bildung, Förderung und Organisations-  
entwicklung in Theorie und Praxis

**6. Auflage**



**eBook**  
**SCHÄFFER**  
**POESCHEL**

SCHÄFFER  

---

POESCHEL



---

Manfred Becker

# Personalentwicklung

**Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung  
in Theorie und Praxis**

6., überarbeitete und aktualisierte Auflage

2013  
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

---

Dozenten finden weiterführende Lehrmaterialien unter  
[www.sp-dozenten.de/3243](http://www.sp-dozenten.de/3243)  
(Registrierung erforderlich)

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen  
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet  
über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

E-Book ISBN 978-3-7992-66782-3

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.  
Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist  
ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere  
für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung  
und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2013 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft • Steuern • Recht GmbH  
[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)  
[info@schaeffer-poeschel.de](mailto:info@schaeffer-poeschel.de)

Einbandgestaltung: Melanie Frasch/Jessica Joos (Foto: Shutterstock.com)  
Satz: DTP + TEXT Eva Burri, Stuttgart • [www.dtp-text.de](http://www.dtp-text.de)

September 2013

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart  
Ein Tochterunternehmen der Verlagsgruppe Handelsblatt

## Vorwort zur 6. Auflage

Die sechste Auflage dieses Buches erscheint vier Jahre nach der fünften Auflage. Innerhalb dieser Jahre hat sich an den Erfordernissen einer systematischen, inhaltsreichen, wissenschaftlich fundierten und praxisrelevanten Personalentwicklung nichts verändert. Die Anforderungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind gestiegen. Die Unternehmen und die öffentlichen Verwaltungen haben mit den Folgen der Finanzkrise und der Energiewende zu kämpfen. Die Märkte sind volatil, der Wettbewerb ist groß, die Politik »fährt auf Sicht!« In rascher Folge sind neue Produktionsverfahren, neue Märkte und wechselnde finanzielle Anforderungen zu bewältigen. Die Bedeutung der Personalentwicklung für die berufliche Entwicklung der arbeitenden Menschen ist gestiegen. Neue Herausforderungen sind von der Personalentwicklung zu bewältigen. Knappheit einerseits und Überfluss andererseits. In Deutschland sinkt die Arbeitslosigkeit, insbesondere Akademiker haben kaum Probleme, eine Anstellung zu finden. In Teilen Europas sieht die Situation sehr viel schlechter aus. Hohe Jugendarbeitslosigkeit und Perspektivlosigkeit junger Akademiker, insbesondere in Südeuropa, fordern Wirtschaft und Politik heraus, Integrations- und Bildungskonzepte zu erarbeiten, die mehr junge Menschen in Arbeit bringen. Die Personalentwicklung hat einen wesentlichen Teil dieser Integrations- und Bildungsarbeit zu leisten.

Die Bewältigung der Probleme in Wirtschaft und Gesellschaft und die Verbesserung der beruflichen Perspektiven gehen mehr noch als in der Vergangenheit durch das Nadelöhr einer leistungsfähigen und nachhaltigen Personalentwicklung. Die Eingliederung bildungs- und leistungsschwacher Jugendlicher in das Berufsleben, die Senkung der Abbrecherquote in der Dualen Berufsausbildung, die Gleichstellung der Geschlechter, die Qualifizierung für neue Herausforderungen und die Sicherung des Fach- und Führungskräftenachwuchses in alternenden und schrumpfenden Organisationen, nennen prominente aktuelle Handlungsfelder der Personalentwicklung.

Kontinuierliche Verbesserung und Erneuerung (KVP) gilt für die Personalentwicklung uneingeschränkt. Die normativen Grundlagen, das wissenschaftliche Fundament, die Inhaltsbereiche und die Verfahren der Personalentwicklung müssen immer wieder auf den Prüfstand. Neuerungen sind aufzunehmen, Erkenntnisse sind einzuarbeiten, obsoletere Verfahren durch leistungsfähige zu ersetzen. Das sind Gründe genug, eine neue Auflage dieses Buches vorzulegen.

Obwohl Veränderungen, Erweiterungen, Konkretisierungen und neue Kapitel notwendig geworden sind, behält die sechste Auflage den bewährten Aufbau. Die Inhaltsbereiche Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung sind die zentralen Kapitel des Buches. Wissenschaftliche Erkenntnisse und die Übertragung auf die Personalentwicklung wurden überarbeitet und behutsam erweitert. Ohne wissenschaftliche Kenntnisse ist das Fachgebiet Personalentwicklung nicht erfolgreich zu studieren. Ohne konzeptionelles Fundament ist eine leistungsfähige systematische Personalentwicklung in der Praxis nicht denkbar.

Die Ausführungen zu den normativen Grundlagen stehen bei einer Neuauflage unter besonderer Beobachtung und es war auch bei der Vorbereitung der sechsten Auflage zu entscheiden, ob die Kapitel Unternehmensführung und Unternehmenskultur wieder einen breiten Raum einnehmen sollten. Unternehmensführung und Unternehmenskultur haben als Refe-

renzflächen der Personalentwicklung an Wichtigkeit deshalb gewonnen, weil die Personalentwicklung ohne die Klärung ihres Auftrages ziellos bleiben würde, als Nebelläufer wenig bewirken könnte. Die Aspekte Komplexität, Dynamik und Unsicherheit wurden neu aufgenommen. Das Kapitel ‚Personalentwicklung und Macht‘ wurde um die Klärung der Macht der Experten in alternden und schrumpfenden Unternehmen und Verwaltungen erweitert.

Die Kapitel Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung wurden gründlich überarbeitet. Neben der Aktualisierung der Kapitel zur Berufsausbildung und zur Weiterbildung wurde die Führungskräfteentwicklung um den Aspekt der »Führung aus der Distanz« erweitert. Die Kapitel »Aktuelle Trends der Karriereplanung«, »Systematische Entwicklungsberatung«, »Peer Supervision« und »Comeback-Management« wurden erweitert. Die Ausführungen zu Stellenbündeln wurden praxisgerecht konkretisiert.

Das Kapitel Organisationsentwicklung wurde überarbeitet. Grundlagen und Konzepte des Change Management haben als konkrete Praxis der Organisationsentwicklung mehr Raum bekommen.

Ein erweitertes Glossar ergänzt die Ausführungen ebenso wie das umfangreiche Stichwortverzeichnis und die Aufnahme neuer Literaturquellen.

Trotz notwendiger Veränderungen wurde darauf geachtet, dass die grundlegende Ausrichtung des Buches gestärkt, die praktische Relevanz beachtet und die wissenschaftliche Absicherung gewährleistet bleiben.

Zusammen mit dem Fachbuch »Systematische Personalentwicklung. Planung, Steuerung und Kontrolle im Funktionszyklus«, das in zweiter Auflage ebenfalls im Schäffer-Poeschel Verlag erschienen ist, soll die sechste Auflage Studierenden, Dozenten, Beratern und Praktikern der Personalentwicklung eine umfassende Einführung in die Grundlagen, die Instrumente und die Methoden der Personalentwicklung bieten.

Ein so umfassendes Buch ist ohne Unterstützung nicht zu bewältigen. Bei der Erarbeitung der sechsten Auflage wurde ich mit großem Engagement unterstützt. Ich danke insbesondere Frau Dipl.-Kffr. Mascha Kirchner, die gewissermaßen als »Projektkoordinatorin« den Überblick über den Erarbeitungsstand der einzelnen Kapitel behalten hat und an der Gestaltung der Texte aktiv mitgewirkt hat. Frau M. Sc. HRM Aniane Oelsner, Frau Dipl.-Psych. Anja Beck, Dipl.-Psych. Andrea Herz und Frau Dipl.-Psych. Cindy Kownatka danke ich für ihre tatkräftige Unterstützung.

Ich würde mich freuen, wenn die sechste Auflage dieses Buches in Wissenschaft und Praxis, bei Studierenden, Lehrenden und den Fach- und Führungskräften der Personalentwicklung ebenso gut aufgenommen würde wie die fünf vorangegangenen Auflagen.

Mainz, im Februar 2013

Manfred Becker

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 6. Auflage .....	V
<b>1 Einführung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Zielsetzung und Aufbau des Buches .....	1
1.2 Personalentwicklung als Motor des Fortschritts .....	2
1.3 Begriff und Inhalte der Personalentwicklung .....	3
1.4 Qualifikation, Kompetenz und Performanz als Grundlage der Personal- entwicklung.....	5
1.4.1 Kompetenz: Humpty-Dumpty-Rausch oder Fortschritt? .....	8
1.4.2 Performanz als realisierte Kompetenz .....	12
1.4.3 Zur Problematik des Kompetenzbegriffes .....	13
1.5 Dynamik, Komplexität und Unsicherheit in der PE .....	13
1.5.1 Komplexität und PE .....	14
1.5.2 Dynamik und PE .....	15
1.5.3 Unsicherheit und PE .....	17
1.5.4 PE zur Bewältigung der Dynaxicity .....	19
<b>2 Wissenschaftliche Grundlagen der PE .....</b>	<b>23</b>
2.1 Systematischer Zugang zum Erkenntnisgebiet PE .....	26
2.1.1 Einordnung der PE in die Wissenschaftssystematik .....	26
2.1.2 Das Forschungsprogramm der PE.....	28
2.1.3 Basis-, Objekt- und Aussagenbereich im Wissenschaftssystem .....	29
2.1.4 Theorie-Praxisverbund der PE .....	31
2.1.5 Leistungsgrenzen wissenschaftlicher Erkenntnissuche .....	32
2.1.6 Einordnung der PE in die Sozialwissenschaften .....	33
2.2 Interdisziplinärer Zugang zum Erkenntnisgebiet PE .....	34
2.2.1 Erkenntnisbeiträge aus der Volkswirtschaftslehre .....	35
2.2.1.1 Physiokratie.....	36
2.2.1.2 Utilitarismus.....	37
2.2.1.3 Klassische Nationalökonomie .....	40
2.2.1.4 Neoklassische Nationalökonomie.....	42
2.2.1.5 Humankapitaltheorie.....	43
2.2.1.6 Rational Choice-Ansätze.....	47
2.2.1.7 Verhaltensökonomische Ansätze .....	49
2.2.1.8 Spieltheoretische Ansätze .....	53
2.2.1.9 PE als Wissensallmende .....	57
2.2.2 Erkenntnisbeiträge aus der Betriebswirtschaftslehre.....	60
2.2.2.1 Aussagesystem der Betriebswirtschaftslehre .....	61
2.2.2.2 Normative und deskriptive Entscheidungstheorie.....	64
2.2.2.3 Systemtheorie .....	67
2.2.2.4 Ressourcenbasierter Ansatz .....	71



2.2.2.5	Anreiz-Beitrags-Theorie .....	74
2.2.2.6	Betriebswirtschaft als Managementlehre.....	75
2.2.2.7	Netzwerktheoretische Ansätze .....	78
2.2.3	Erkenntnisbeiträge aus der Personalwirtschaft .....	86
2.2.3.1	Historisch-pragmatische Perspektive .....	89
2.2.3.2	Deskriptive Perspektive .....	90
2.2.3.3	Personalökonomische Perspektive .....	96
2.2.4	Erkenntnisbeiträge aus der Organisationswissenschaft .....	97
2.2.4.1	Postmoderne und Diversity Management.....	98
2.2.4.2	Kulturvergleichende System- und Managementforschung .....	100
2.2.4.3	Neue Institutionenökonomik .....	102
2.2.4.4	Konstruktivismus .....	109
2.2.5	Erkenntnisbeiträge aus der Berufs- und Wirtschaftspädagogik .....	111
2.2.5.1	Klassische Berufsbildungstheorien .....	113
2.2.5.2	Neuere pädagogische Ansätze zur Berufsbildung .....	116
2.2.5.3	Ansätze der Didaktik.....	121
2.2.6	Erkenntnisbeiträge aus der Psychologie.....	128
2.2.6.1	Entwicklungs- und Persönlichkeitspsychologie.....	129
2.2.6.2	Motivationspsychologie .....	130
2.2.6.3	Lernpsychologie.....	139
2.2.6.4	Kommunikationspsychologie .....	148
2.3	Zusammenfassung.....	151
<b>3</b>	<b>Normative Voraussetzungen systematischer Personalentwicklung .....</b>	<b>153</b>
3.1	Unternehmenskultur und Personalentwicklung .....	153
3.1.1	Begriff und Bedeutung der Unternehmenskultur .....	153
3.1.2	Kulturansätze .....	155
3.1.2.1	Grundprämissen der Unternehmenskultur .....	157
3.1.2.2	Werte .....	157
3.1.2.3	Artefakte .....	161
3.1.3	Kulturdiagnose .....	162
3.1.3.1	Kulturtypologien als wissenschaftstheoretische Analyse der Unternehmenskultur .....	162
3.1.3.2	Methoden der Kulturanalyse .....	165
3.1.4	Dynamik der Unternehmenskulturentwicklung.....	171
3.1.4.1	Unternehmenskulturgestaltung durch Personalentwicklung .....	172
3.1.4.2	Kulturgestaltung durch das Management von Unsicherheits- zonen.....	175
3.1.4.3	Kulturarbeit im Reifegradkonzept.....	176
3.1.4.4	Kulturentwicklung durch Diversity Management.....	177
3.2	Unternehmensführung und Personalentwicklung .....	182
3.2.1	Personale Führung und Unternehmungsführung.....	182
3.2.2	Führung im Transformationsprozess .....	183
3.2.3	Strategische Personalentwicklung .....	186
3.2.4	Praxisbeispiel: Einführung strategischer Unternehmensführung und erforderliche Personalentwicklung .....	186

3.3	PE-Konzept als normativer Handlungsrahmen.....	188
3.3.1	Inhalte von PE-Konzepten .....	188
3.3.2	Empirische Befunde zur konzeptionellen Absicherung der PE .....	192
3.3.3	Umsetzungsdefizite.....	193
3.4	Arbeitsrechtliche Grundlagen der Personalentwicklung.....	196
3.4.1	Überblick über die Regelungsebenen des Arbeitsrechts .....	196
3.4.2	Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats .....	197
3.4.3	Arbeitsrecht und Bildung .....	198
3.4.4	Arbeitsrecht und Förderung.....	203
3.4.5	Arbeitsrecht und Organisationsentwicklung.....	206
3.4.6	Datenschutz und Personalentwicklung.....	207
3.4.7	Das AGG und Personalentwicklung.....	208
3.5	Personalentwicklung und Macht.....	215
3.5.1	Der Machtbegriff.....	215
3.5.2	Machtquellen .....	216
3.5.3	Machttheoretische Grundlagen .....	218
3.5.4	Relevanz der Macht für die PE.....	221
3.5.5	Macht der PE.....	223
3.5.6	Macht durch PE.....	225
3.5.7	Wachsende Macht von Experten in alternden und schrumpfenden Organisationen .....	230
3.5.8	Macht und Personalentwicklung stützen sich gegenseitig .....	234
3.6	PE-Marketing .....	234
3.6.1	Begriff und Inhalte des PE-Marketing .....	234
3.6.2	Ziele des PE-Marketing.....	236
3.6.3	PE-Marketing im Generationenschema .....	237
3.6.3.1	PE-Marketing in der Institutionalisierungsphase.....	237
3.6.3.2	PE-Marketing in der Differenzierungsphase .....	237
3.6.3.3	PE-Marketing in der Integrationsphase .....	238
3.6.4	Externes und internes PE-Marketing .....	238
3.6.5	Markenmanagement .....	239
3.7	Pfadabhängigkeit der PE .....	243
3.7.1	Begriff und Ursachen der Pfadabhängigkeit .....	243
3.7.2	Der Entstehungsprozess der Pfadabhängigkeit .....	246
3.7.3	Selbstverstärkungseffekte von Pfaden .....	248
3.7.4	PE zwischen Stabilität und »Locked-in-PE«.....	251
3.7.5	Pfadstabilisierende PE.....	254
3.7.6	Pfadbrechende PE.....	256
3.7.7	Pfadabhängigkeit im Generationenschema .....	260
3.8	Innovationsmanagement aus personaler Perspektive.....	261
<b>4</b>	<b>Bildung.....</b>	<b>265</b>
4.1	Berufsausbildung .....	265
4.1.1	Begriff, Ziele und Aufgaben .....	265
4.1.2	Systeme der Berufsausbildung in Deutschland.....	266
4.1.3	Das duale System der Berufsausbildung in Deutschland .....	266

4.1.3.1	Entstehungsgeschichte .....	266
4.1.3.2	Lernorte und Lernortkooperation .....	268
4.1.3.3	Zuständigkeiten .....	271
4.1.3.4	Rechtsgrundlagen .....	272
4.1.3.5	Berufsausbildungsverhältnis .....	274
4.1.3.6	Ausbildungspersonal .....	275
4.1.3.7	Strukturmodelle .....	277
4.1.3.8	Ausbildungsmarkt .....	282
4.1.3.9	Finanzierung der dualen Ausbildung .....	284
4.1.3.10	Modernisierungsbestrebungen im Zuge der Reform des Berufsbildungsgesetzes 2005 .....	285
4.1.4	Bewertung .....	287
4.1.5	Finanzierung der Berufsausbildung .....	288
4.1.6	Verbindung von Berufsausbildung und Studium .....	289
4.1.7	Zusammenfassung .....	291
4.1.8	PE-Praxis .....	292
4.1.8.1	Berufsausbildung bei der BHW Bausparkasse AG .....	292
4.1.8.2	Attestausbildung in der Schweiz .....	294
4.1.9	Reformvorschläge .....	298
4.1.9.1	Vorschlag des Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) .....	298
4.1.9.2	Vorschlag der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) – »Neue Strukturen in der dualen Ausbildung« .....	300
4.1.9.3	Vorschlag des Deutschen Industrie- und Handelskammertags (DIHK) – »Dual mit Wahl« .....	302
4.1.9.4	Vorschlag des Zentralverbandes des Deutschen Handwerks (ZDH) – »Ganzheitlich – passgenau – anschlussfähig: Leitlinien für flexible Ausbildungsberufe im Handwerk« .....	304
4.1.9.5	Vorschlag des Kuratorium der Deutschen Wirtschaft für Berufsbildung (KWB) – »Mehr Flexibilität – Durchlässigkeit – Praxisbezug. Neue Impulse für die berufliche Bildung« .....	305
4.2	Weiterbildung .....	306
4.2.1	Begriffe und Aufgaben .....	306
4.2.2	Anforderungen an die Weiterbildung .....	308
4.2.3	Weiterbildung im Wandel .....	309
4.2.4	Persönliche Entfaltung durch Weiterbildung .....	317
4.2.5	Theoretische Erkenntnisse .....	318
4.2.5.1	Das Stressmodell von Lazarus .....	318
4.2.5.2	Das Rubikonmodell der Weiterbildungsplanung .....	319
4.2.6	Weiterbildung als Investition in Humanvermögen .....	320
4.2.7	Weiterbildungsziele .....	322
4.2.8	Weiterbildungsbarrieren .....	322
4.2.9	Segmentierung betrieblicher Weiterbildung .....	324
4.2.10	Qualität in der Weiterbildung .....	330
4.2.11	Nachhaltige Weiterbildung .....	331
4.2.12	Entwicklungstendenzen der Weiterbildung .....	335
4.3	Führungsbildung .....	337

4.3.1	Begriffe .....	337
4.3.2	Ziele der Führungsbildung .....	342
4.3.2.1	Betriebliche und individuelle Ziele .....	342
4.3.2.2	Anforderungen an Führungskräfte .....	343
4.3.3	Die Führungsbefähigungsgleichung .....	345
4.3.4	Führungstheoretische Ansätze .....	347
4.3.4.1	Eigenschaftstheoretische Ansätze .....	349
4.3.4.2	Verhaltenstheoretische Ansätze .....	350
4.3.4.2.1	Das Kontinuum »autoritär-kooperativ« .....	350
4.3.4.2.2	Das Kontinuum »Initiating Structure-Consideration« .....	351
4.3.4.2.3	Das Kontinuum »Employee centered-Production centered« .....	352
4.3.4.2.4	Kontinuumstheorie nach Tannenbaum und Schmidt .....	353
4.3.4.2.5	Das Managerial Grid von Blake und Mouton .....	354
4.3.4.2.6	Das 3-D-Konzept von Reddin .....	359
4.3.4.3	Situative Führungsansätze .....	360
4.3.4.3.1	Das entscheidungsorientierte Modell nach Vroom und Yetton .....	360
4.3.4.3.2	Die situative Führungstheorie von Hersey und Blanchard .....	362
4.3.4.3.3	Das Kontingenzmodell der Führung von Fiedler .....	364
4.3.4.4	Kognitive Führungsansätze .....	366
4.3.4.4.1	Implizite Führungstheorien .....	367
4.3.4.4.2	Die Weg-Ziel-Theorie von House .....	369
4.3.4.5	Neuere führungstheoretische Ansätze .....	371
4.3.4.5.1	Leader-Member-Exchange .....	371
4.3.4.5.2	Transaktionale und transformationale Führung .....	372
4.3.4.5.3	Substitute der Führung .....	376
4.3.5	Management von Expertenmacht .....	377
4.3.6	Bedeutung der Führungsbildung .....	378
4.3.7	Corporate Governance .....	380
4.3.7.1	Ziel und Inhalt von Corporate Governance .....	380
4.3.7.2	Personalentwicklung und Corporate Governance .....	381
4.3.7.3	Hermeneutisch exegetische Führung .....	382
4.3.8	PE-Praxis: Führung aus der Distanz .....	385
4.4	Methoden der Bildung .....	390
4.4.1	Begriffe und Aufgaben .....	390
4.4.2	Klassifikation .....	390
4.4.3	Methodenauswahl .....	392
4.4.4	Handlungsorientierung .....	396
4.4.5	Darstellung einzelner Methoden .....	398
4.4.6	Ausgewählte Methoden der Führungsbildung .....	406
4.5	Europäische Bildungspolitik zwischen Konvergenz und Subsidiarität .....	409
4.5.1	Strategischer Rahmen für die europäische Zusammenarbeit im Bildungs- bereich .....	409
4.5.2	Konvergierende und divergierende Entwicklungstendenzen der europäischen Bildungssysteme .....	418

4.5.2.1	Berufsausbildung .....	418
4.5.2.2	Hochschulausbildung.....	420
4.5.2.3	Weiterbildung.....	422
4.5.3	Synoptische Gegenüberstellung der Bildungssysteme .....	425
4.5.4	Zusammenfassung: Entwicklungstendenzen und Gestaltungsschwerpunkte der europäischen beruflichen Bildung .....	443
<b>5</b>	<b>Förderung .....</b>	<b>447</b>
5.1	Begriff und Aufgabe.....	447
5.2	Ziele und Funktionen der Förderung.....	448
5.3	Instrumente zur Förderung .....	450
5.3.1	Von Stellenbeschreibungen zum Stellenbündel .....	450
5.3.1.1	Bewertung von Stellenbeschreibungen .....	453
5.3.1.2	Stellenbündel statt Stellenbeschreibungen .....	453
5.3.1.3	Bauprinzip der Stellenbündeln.....	454
5.3.1.4	Erarbeitung von Stellenbündeln .....	457
5.3.1.4.1	Tätigkeitsanalyse .....	457
5.3.1.4.2	Anforderungsanalyse.....	458
5.3.1.4.3	Informationsquellen zur Erarbeitung von Stellenbündeln.....	460
5.3.1.5	Anlassbezogene Konkretisierung von Stellenbündeln .....	466
5.3.1.6	Bewertung von Stellenbündeln .....	468
5.3.1.7	Generische und spezifische Kompetenzmodelle .....	470
5.3.1.8	PE-Praxis Stellenbündel.....	472
5.3.1.9	Weiterentwicklung von Stellenbündeln.....	474
5.3.1.10	PE-Arbeitshilfen »Stellenbündel«.....	475
5.3.2	Beschaffung und Auswahl von Mitarbeitern .....	482
5.3.2.1	Veränderte Beschaffungswege .....	482
5.3.2.2	Aspekte systematischer Personalauswahl.....	483
5.3.2.3	Auswahlschritte und Akteure.....	485
5.3.2.4	Beschaffungswege und Auswahlverfahren .....	490
5.3.2.5	Eignungsdiagnostische Verfahren .....	492
5.3.2.5.1	Biografieorientierte Verfahren .....	492
5.3.2.5.1.1	Bewerbungsunterlagen.....	493
5.3.2.5.1.2	Strukturierte Auswahlgespräche.....	504
5.3.2.5.1.3	Biografischer Fragebogen.....	507
5.3.2.5.2	Eigenschaftsorientierte Auswahlverfahren .....	507
5.3.2.5.3	Simulationsorientierte Verfahren .....	509
5.3.2.5.3.1	Arbeitsproben .....	510
5.3.2.5.3.2	Assessment-Center-Verfahren.....	510
5.3.2.6	Beobachtungs- und Beurteilungsfehler in Auswahlverfahren.....	521
5.3.2.7	Onlinegestützte Auswahlverfahren .....	526
5.3.2.8	Kriteriengeleiteter Vergleich ausgesuchter Auswahlmethoden .....	528
5.3.2.8.1	PE-Arbeitshilfen »Auswahlverfahren« .....	533
5.3.3	Einführung neuer Mitarbeiter .....	555
5.3.3.1	Notwendigkeit und Aufgabe .....	555

5.3.3.2	Zielgruppen .....	557
5.3.3.3	Extremstrategien und Schonstrategien .....	557
5.3.3.4	Sozial-integrierende Strategien .....	558
5.3.3.4.1	Realistische Informationspolitik .....	559
5.3.3.4.2	Unterstützung durch den Vorgesetzten .....	560
5.3.3.4.3	Traineeprogramme .....	560
5.3.3.4.4	Fachbezogene Einführung.....	563
5.3.3.4.5	Instrumente systematischer Einarbeitung.....	564
5.3.3.5	PE-Arbeitshilfen »Einführung neuer Mitarbeiter«.....	566
5.3.4	Zielvereinbarungen als Förderinstrument .....	570
5.3.4.1	Begriffe und Aufgaben.....	570
5.3.4.2	Zielvereinbarungsprozess .....	573
5.3.4.3	Fehlerquellen und Qualitätsanforderungen an Zielvereinbarungen.....	577
5.3.4.4	Zielsetzungstheorie als wissenschaftliche Grundlage .....	578
5.3.4.5	Zielvereinbarungen und Strukturierte Mitarbeitergespräche.....	579
5.3.4.6	Kritische Würdigung der Zielvereinbarung .....	579
5.3.4.7	PE-Arbeitshilfen »Zielvereinbarungen« .....	581
5.3.5	Leistungsbeurteilung.....	583
5.3.5.1	Begriff und Aufgabe .....	583
5.3.5.2	Verfahren der Leistungsbeurteilung .....	584
5.3.5.3	Qualität von Leistungsbeurteilungen .....	587
5.3.5.4	PE-Arbeitshilfen »Leistungsbeurteilungen«.....	589
5.3.6	Strukturiertes Mitarbeitergespräch .....	596
5.3.6.1	Begriff und Aufgabe .....	596
5.3.6.2	Phasen des Strukturierten Mitarbeitergesprächs .....	597
5.3.6.3	Vergleich von Strukturiertem Mitarbeitergespräch und Leistungsbeurteilung.....	603
5.3.6.4	Vom SMG zum Dialog Leistung und Zusammenarbeit DLZ.....	604
5.3.6.5	PE-Arbeitshilfen »Strukturiertes Mitarbeitergespräch SMG«.....	605
5.3.7	Karriere- und Nachfolgeplanung .....	608
5.3.7.1	Begriffe und Aufgaben.....	608
5.3.7.2	Karrieretypen.....	611
5.3.7.3	Karrierewege .....	613
5.3.7.3.1	Formalisierung und Institutionalisierung von Fachkarrieren .....	615
5.3.7.3.2	Der Aufbau von Fachkarrieren .....	617
5.3.7.4	Wert und Wertschätzung von Karrieren.....	619
5.3.7.5	Wissenschaftstheoretische Zugänge zum Phänomen Karriere .....	620
5.3.7.5.1	Kognitionstheoretischer Zugang.....	620
5.3.7.5.2	Transaktionskostentheoretischer Zugang .....	621
5.3.7.5.3	Spieltheoretischer Zugang zum Phänomen Karriere.....	622
5.3.7.5.4	Karriere als Pfandlösung und als Beförderungsturniere..	624
5.3.7.6	Karriere- und Nachfolgeplanung .....	625
5.3.7.7	Potenzialanalysen .....	627
5.3.7.8	Karriereentscheidung nach Bedarf und Entwicklungswünschen....	632
5.3.7.9	Aktuelle Trends der Karriereplanung .....	634

5.3.7.9.1	Lebensphasen und Lebensstil orientierte Karriere-	634
	planung.....	
5.3.7.9.2	Geschlechterorientierte PE.....	642
5.3.7.9.2.1	Die Ausgangslage für Frauen und Männer ...	642
5.3.7.9.2.2	Wissenschaftliche Erkenntnisse der	
	Genderforschung .....	643
5.3.7.9.2.3	Gender-orientierte PE-Maßnahmen .....	647
5.3.7.9.3	Grenzenlose Karrieren .....	648
5.3.7.9.4	Eliteförderung als Auftrag der Personalentwicklung.....	651
5.3.7.10	PE-Praxis: »Karriere- und Nachfolgeplanung«.....	654
5.3.8	Coaching.....	658
5.3.8.1	Begriff und Aufgabe .....	658
5.3.8.2	Coaching-Formen .....	659
5.3.8.3	Coaching-Prozess .....	661
5.3.8.4	Coaching-Techniken .....	663
5.3.8.5	Persönlichkeit und Professionalität des Coaches.....	665
5.3.9	Mentoring .....	667
5.3.9.1	Begriff und Aufgabe .....	667
5.3.9.2	Mentoringformen .....	670
5.3.9.3	Der Mentoring-Prozess .....	670
5.3.9.4	Mentoringinstrumente.....	675
5.3.9.5	Messung des Mentoringerfolges .....	675
5.3.10	Systematische Entwicklungsberatung (SEB).....	677
5.3.10.1	Begriff und Aufgaben .....	677
5.3.10.2	Inhalt der SEB .....	678
5.3.10.3	Methoden der SEB .....	679
5.3.10.4	Würdigung der SEB.....	681
5.3.11	Peer Supervision .....	682
5.3.11.1	Begriff und Aufgabe .....	682
5.3.11.2	Formen der Peer Supervision .....	683
5.3.11.3	Prozess der Peer Supervision .....	684
5.3.11.4	Erfolgsvoraussetzungen der Peer Supervision .....	686
5.3.12	Auslandseinsatz.....	687
5.3.12.1	Begriff und Aufgaben .....	687
5.3.12.2	Phasen der Umsetzung einer Auslandsentsendung.....	690
5.3.12.2.1	Entsendungsformen und Regelungen .....	692
5.3.12.2.2	Beachtung der rechtlichen und unternehmerischen	
	Rahmenbedingungen .....	692
5.3.12.2.3	Ermittlung des Personalbedarfs.....	693
5.3.12.2.4	Auswahl geeigneter Mitarbeiter.....	693
5.3.12.2.5	Entsendungsvorbereitung .....	697
5.3.12.2.6	Betreuung während der Auslandsentsendung .....	700
5.3.12.2.7	Rückkehrerleichterung .....	701
5.3.12.2.8	Erfolgskontrolle .....	704
5.3.12.3	PE-Praxis: Auslandsentsendungen.....	704
5.3.13	Arbeitsstrukturierung und Stellvertretung.....	705
5.3.14	Vorbereitung auf den Ruhestand .....	707

5.3.15	Freisetzung von Mitarbeitern und Personalentwicklung.....	710
5.3.15.1	Trennungsgespräch .....	711
5.3.15.2	Austrittsinterview .....	711
5.3.15.3	Outplacement .....	713
5.3.15.4	Comeback-Management .....	716
<b>6</b>	<b>Organisationsentwicklung .....</b>	<b>719</b>
6.1	Begriffe.....	719
6.2	Lerntheoretische Grundlagen der OE .....	727
6.2.1	Organisationales Lernen .....	727
6.2.2	Menschenbilder .....	730
6.2.3	Ziele der Organisationsentwicklung .....	732
6.3	Entstehungshintergrund der Organisationsentwicklung.....	734
6.3.1	Entwicklungsgeschichte der Organisationsentwicklung .....	734
6.3.2	Entwicklungsgeschichte der Organisationsentwicklung in Deutschland .....	739
6.3.3	Bezugsebenen der Organisationsentwicklung .....	739
6.4	Strukturen, Prozesse, Personen und Beziehungen als Bezugsebenen der Organisationsentwicklung.....	744
6.4.1	Strukturen .....	744
6.4.2	Prozesse.....	745
6.4.3	Personen .....	745
6.4.4	Beziehungen .....	746
6.5	Methoden der Organisationsentwicklung .....	746
6.5.1	Methoden allgemein .....	746
6.5.1.1	Methoden auf Individualebene .....	747
6.5.1.2	Methoden auf der Beziehungsebene.....	749
6.5.1.3	Methoden auf der Prozessebene.....	751
6.5.1.4	Methoden auf der Strukturebene.....	752
6.5.1.5	Integrative Ansätze der Organisationsentwicklung .....	753
6.5.2	Ausgewählte Methoden und Techniken der Organisationsentwicklung .....	755
6.5.2.1	Projektgruppen .....	755
6.5.2.2	Lernstatt und Qualitätszirkel.....	757
6.5.2.3	KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess).....	759
6.5.2.4	Teamkonzepte .....	760
6.5.2.5	Konfrontationstreffen .....	761
6.5.2.6	Communities of Practice.....	761
6.5.2.7	Methoden zur systematischen Generierung von Ideen .....	764
6.6	Der Organisationsentwicklungsprozess .....	777
6.6.1	Sicherung von Commitment .....	777
6.6.2	Phasen des Organisationsentwicklungsprozesses .....	780
6.6.3	Die Rolle des OE-Beraters im OE-Prozess.....	782
6.6.4	Widerstände gegen OE-Projekte und Veränderungen .....	785
6.7	Organisationsentwicklung als Change Management.....	787
6.7.1	Change Management als radikale Transformation des Unternehmens.....	787
6.7.2	Abgrenzung von Change Management und OE.....	789
6.7.3	Durchführung von Change Management-Projekten .....	793



6.7.4	Zusammenfassung und Ausblick .....	796
6.8	Personalentwicklung als Beratungsleistung .....	798
6.8.1	Begriffliche Abgrenzung .....	798
6.8.2	Zugrunde liegendes Menschenbild .....	801
6.8.3	Der Beratungsprozess .....	802
6.8.4	Voraussetzungen des Beraters .....	804
6.8.5	Zusammenfassung .....	804
6.9	Organisationsentwicklung als Alters-Diversity-Management .....	805
6.9.1	Alterstheorien und Organisationsentwicklung .....	806
6.9.2	Alterung als Aufgabe der Personal- und Organisationsentwicklung .....	809
6.10	Ausgewählte Kritikpunkte an der Organisationsentwicklung .....	814
6.11	Anforderungen an die Organisationsentwicklung der Zukunft .....	816
6.12	Ausblick .....	821
<b>7</b>	<b>Methodische Absicherung der PE im Funktionszyklus .....</b>	<b>823</b>
7.1	Bedarfsermittlung .....	825
7.2	Ziele setzen .....	829
7.3	Kreatives Gestalten .....	832
7.4	Durchführung .....	834
7.5	Erfolgskontrolle .....	835
7.6	Transfersicherung .....	837
7.7	Zusammenfassung .....	841
<b>8</b>	<b>Rolle und Selbstverständnis professioneller Personalentwicklung .....</b>	<b>843</b>
8.1	Zum Begriff der Rolle .....	843
8.2	Rolle und Selbstverständnis der Personalentwickler .....	843
8.2.1	Rollenvielfalt der Personalentwickler .....	844
8.2.2	Rollendynamik der Personalentwicklung .....	848
8.3	Rollenkonflikte .....	849
8.3.1	Das Spannungsfeld von Nähe und Distanz .....	850
8.3.2	Die Rolle der Personalentwickler als Management-Informant .....	850
8.3.3	Beurteilung als Aufgabe des Personalentwicklers .....	851
8.3.4	Rollenstabilität durch den Aufbau einer PE-Marke .....	852
8.4	Fortgesetzte Professionalisierung der Personalentwickler .....	854
8.4.1	Begriffsabgrenzung .....	854
8.4.2	Das Verhältnis von Berufs-Profession und Personen- Profession .....	859
8.4.3	Der Prozess der Herausbildung einer Profession .....	860
8.4.4	Professionalisierung durch Qualifizierung .....	861
8.4.5	Professionalisierung der Personalentwickler im betrieblichen Funktions- gefüge .....	863
8.4.5.1	Spezialisierung .....	863
8.4.5.2	Autonomie .....	864
8.4.5.3	Autorität .....	864
8.4.5.4	PE-Praxis: Professionalisierung .....	865

<b>9</b>	<b>Organisation der Personalentwicklung</b>	871
9.1	Nomen est Omen – Zur Bezeichnung der Personalentwicklungsfunktion	872
9.2	Organisatorische Einordnung der Personalentwicklung	874
9.3	Zentrale versus dezentrale Organisation der PE – Vergleich der Gestaltungsoptionen	876
9.4	Aufbauorganisation der Personalentwicklung	879
9.4.1	Die Funktionalorganisation	879
9.4.2	Referentensysteme	880
9.4.3	Matrix-Organisation	881
9.5	Center-Organisation der Personalentwicklung	882
9.6	Fremdbezug der Personalentwicklung (Outsourcing)	884
9.7	Ablauforganisation der Personalentwicklung	886
9.8	Sekundärorganisation der Personalentwicklung	887
9.9	Personalentwicklung als Wissensmanagement	889
9.9.1	Daten, Informationen und Wissen	889
9.9.2	Inhalt und Prozess des Wissensmanagements	891
9.9.3	Instrumente der Dokumentation	892
9.9.4	Neue Methoden des Wissensmanagements	894
9.9.5	Rahmenbedingungen des Wissensmanagements	896
9.9.6	Zusammenfassung	898
9.10	Personalentwicklung als Netzwerkmanagement	898
9.10.1	Vernetzte Personalentwicklung	899
9.10.2	Vernetzende Personalentwicklung	902
9.11	Zusammenfassung	905
<b>10</b>	<b>Entwicklungstendenzen der Personalentwicklung</b>	907
10.1	Erwerbs- und Erlebnismgemeinschaften	907
10.2	Trends und Megatrends der PE	909
	Glossar zur Personalentwicklung	915
	Literaturverzeichnis	947
	Stichwortverzeichnis	993
	Zum Autor	1003



# Abbildungsverzeichnis

Abb. 1-1:	Aufbau des Buches .....	2
Abb. 1-2:	Inhalte der Personalentwicklung.....	4
Abb. 1-3:	Grad der Sichtbarkeit von Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten.....	7
Abb. 1-4:	Der Kompetenzbegriff aus interdisziplinärer Sicht.....	9
Abb. 1-5:	Elemente der Kompetenz zur Handlung.....	10
Abb. 1-6:	Kompetenzgleichung: Basisfaktoren, Aktionsfaktoren, Zielfaktoren .....	11
Abb. 1-7:	Zusammenhang zwischen Qualifikation, Kompetenz und Performanz .....	12
Abb. 1-8:	Handhabbarkeit der Komplexität .....	15
Abb. 1-9:	Vergleich der Stichproben 2001 und 2008 bezüglich der Unternehmens- umwelt .....	16
Abb. 1-10:	Handhabbarkeit der Dynamik.....	17
Abb. 1-11:	Handhabbarkeit der Unsicherheit .....	18
Abb. 1-12:	Messung der Ist-Dynaxicity.....	19
Abb. 1-13:	Handlungsoptionen zum Management der Dynaxicity .....	19
Abb. 2-1:	PE als Wissenschaft.....	23
Abb. 2-2:	Forschungsfragen der PE.....	24
Abb. 2-3:	Theorie und Praxis und ihre Stereotypen.....	25
Abb. 2-4:	Abstraktionsgrade wissenschaftlichen Arbeitens.....	27
Abb. 2-5:	Grundfragen der Wissenschaft.....	30
Abb. 2-6:	Wissenschaft als erkenntnisleitendes Handeln.....	32
Abb. 2-7:	Einordnung der PE in das Wissenschaftsgefüge .....	34
Abb. 2-8:	Spezifische und generelle Handlungsbefähigung des Humanvermögens...	45
Abb. 2-9:	Komponenten spieltheoretischer PE.....	55
Abb. 2-10:	Systematik der Güterarten in der Volkswirtschaftslehre .....	58
Abb. 2-11:	Problemlösungsheuristiken .....	65
Abb. 2-12:	Lernen zwischen Selbst- und Fremdorganisation .....	70
Abb. 2-13:	Grundzüge des Resource-based-view .....	72
Abb. 2-14:	Arten von Slack.....	73
Abb. 2-15:	Arten von Netzwerken.....	81
Abb. 2-16:	Verdichtungsoptimum sozialer Netzwerke.....	83
Abb. 2-17:	Netzwerkmaße und Messgegenstände.....	84
Abb. 2-18:	Vielfalt der Begriffe Personal in personalwirtschaftlichen Lehrbüchern ....	86
Abb. 2-19:	Map of Competencies .....	104
Abb. 2-20:	Kontinuum der konstruktivistischen Didaktik.....	124
Abb. 2-21:	Bestandteile des Lernfeldkonzepts .....	125
Abb. 2-22:	Lernfelder des Ausbildungsberufs Industriemechaniker/Industrie- mechanikerin .....	126
Abb. 2-23:	Inhalte eines Lernfeldes gemäß dem Rahmenlehrplan der Kultusminister- konferenz für den Ausbildungsberuf Industriemechaniker/Industrie- mechanikerin .....	127
Abb. 2-24:	Bedürfnispyramide nach Maslow.....	130

Abb. 2-25:	Einflussfaktoren auf die Arbeitseinstellung nach Herzberg .....	131
Abb. 2-26:	Einflussfaktoren auf die Arbeitseinstellung nach Herzberg im Vergleich zur traditionellen Theorie.....	132
Abb. 2-27:	Einfluss der Motivations- und Hygienefaktoren auf die Arbeitszufriedenheit und -unzufriedenheit.....	133
Abb. 2-28:	Gegenüberstellung der Theorie nach Maslow und Herzberg .....	133
Abb. 2-29:	Bedürfniskategorien nach McClelland .....	134
Abb. 2-30:	Verhältnis von Leistung und Motivationshöhe .....	135
Abb. 2-31:	Verhältnis von Leistung und Machtgebrauch .....	135
Abb. 2-32:	Verhältnis von Leistung und Zugehörigkeit.....	136
Abb. 2-33:	Verhältnis von Leistung und Risikoneigung .....	137
Abb. 2-34:	Komponenten des Langzeitgedächtnisses .....	144
Abb. 2-35:	Altersbedingte Veränderung der Gedächtnisleistung.....	146
Abb. 2-36:	Lernzyklus nach March/Olsen.....	147
Abb. 2-37:	Das Kommunikationsmodell nach Schulz von Thun .....	149
Abb. 2-38:	Das Johari-Fenster .....	150
Abb. 3-1:	Kernelemente von Unternehmenskulturen.....	154
Abb. 3-2:	Entwicklung der Unternehmenskultur.....	155
Abb. 3-3:	Drei-Ebenen-Modell der Unternehmenskultur nach Schein.....	156
Abb. 3-4:	Modell der kulturellen Dynamik nach Hatch .....	156
Abb. 3-5:	Grundprämissen jeder Kultur nach Schein .....	157
Abb. 3-6:	Wertetaxonomie nach Inglehart. ....	159
Abb. 3-7:	Leitlinien und Führungsgrundsätze der Stadtwerke Halle GmbH .....	160
Abb. 3-8:	»Symptome« der Unternehmenskultur.....	162
Abb. 3-9:	Kulturtypen nach Ansoff .....	163
Abb. 3-10:	Kulturtypen nach Deal/Kennedy.....	163
Abb. 3-11:	Kulturtypen nach Kets de Vries/Miller.....	164
Abb. 3-12:	Beobachtbare Merkmale und deren Interpretation bei Nicht-reaktive Verfahren .....	166
Abb. 3-13:	Datenerhebungsmethoden zur Kulturanalyse im Vergleich .....	167
Abb. 3-14:	Organizational Culture Inventory.....	168
Abb. 3-15:	Möglichkeiten der Kulturbeeinflussung durch PE-Maßnahmen .....	170
Abb. 3-16:	Prozess des Kulturassessments .....	170
Abb. 3-17:	Kulturbildung durch Personalentwicklung.....	173
Abb. 3-18:	Die Länder-Präferenz-Matrix .....	174
Abb. 3-19:	Kulturgestaltung durch Management von Unsicherheitszonen .....	175
Abb. 3-20:	Kulturmerkmale und individuelle und kollektive Fragen .....	177
Abb. 3-21:	Begriff und Konzept des Diversity Managements .....	178
Abb. 3-22:	Handlungsfelder eines strategischen Diversity-Management-Konzeptes....	179
Abb. 3-23:	Weiterbildungsstudium Diversity Management (WSDM) .....	181
Abb. 3-24:	Kulturorientiertes Diversity Management .....	182
Abb. 3-25:	Drei Phasen der Unternehmensentwicklung .....	184
Abb. 3-26:	Realisierungswürfel strategischer Unternehmensführung .....	185
Abb. 3-27:	Strategisches Denken und Handeln.....	185
Abb. 3-28:	Strategieorientierte Personalentwicklung.....	186
Abb. 3-29:	Intensivseminar strategische Unternehmensführung.....	187
Abb. 3-30:	PE-Grundsätze des Bundesministerium des Inneren.....	189

Abb. 3-31:	Projektorganisation PE-Konzeption .....	190
Abb. 3-32:	Bausteine eines PE-Konzeptes .....	191
Abb. 3-33:	Projektschritte und Zeit-Maßnahmen-Planung einer PE-Konzeption .....	192
Abb. 3-34:	Grundsätze und Charakteristika der Personalentwicklung .....	193
Abb. 3-35:	Aufgaben und Meilensteine im Projekt PE-Konzeption .....	195
Abb. 3-36:	Pyramide der Rechte des Betriebsrates .....	198
Abb. 3-37:	Mögliche Inhalte einer Betriebsvereinbarung zur betrieblichen Weiter- bildung. ....	200
Abb. 3-38:	Gesetzliche Grundlagen der Bildung .....	203
Abb. 3-39:	Maßnahmen und Pflichten nach § 12 AGG .....	212
Abb. 3-40:	Rechte der Beschäftigten nach §§ 13–15 AGG .....	213
Abb. 3-41:	Auswirkungen des AGG .....	214
Abb. 3-42:	Quellen der Macht in Organisationen .....	217
Abb. 3-43:	Das Grundmodell der Strukturation nach Giddens .....	218
Abb. 3-44:	Macht im Personalentwicklungskontext aus Angebots- und Nachfrage- sicht .....	221
Abb. 3-45:	Personalpolitische bzw. arbeitsplatzbezogene Leistungsqualitäten .....	224
Abb. 3-46:	Innerbetriebliche Akteure im Kontext der Personalentwicklung .....	225
Abb. 3-47:	Gewinner und Verlierer der Dynamisierung und Segmentierung .....	227
Abb. 3-48:	Was schwächt die Macht der Spezialisten? .....	228
Abb. 3-49:	Ausgewählte Rechte des Betriebsrats in Deutschland .....	229
Abb. 3-50:	Positive Effekte der Kooperation von Betriebsrat und Management im Entscheidungsprozess .....	230
Abb. 3-51:	Veränderung der Expertenmacht .....	231
Abb. 3-52:	Starke und schwache Maßnahmen zur Regulation von Expertenmacht ....	233
Abb. 3-53:	Ableitung des Personalentwicklungsmarketingbegriffs .....	236
Abb. 3-54:	Personalbeschaffung – externe Trends .....	241
Abb. 3-55:	Vier relevante Marken der Personalentwicklung .....	242
Abb. 3-56:	Kosten und Nutzen der Pfadabhängigkeit .....	245
Abb. 3-57:	Pioniere der Pfadabhängigkeit .....	246
Abb. 3-58:	Phasenmodell der Pfadentstehung .....	247
Abb. 3-59:	Kritische Ereignisse in der Pfadentwicklung .....	247
Abb. 3-60:	Pfadabhängige Personalentwicklung .....	248
Abb. 3-61:	Unterscheidung zwischen Koordinations- und Eigentumskonventionen ...	249
Abb. 3-62:	Persistenz ineffizienter Regeln in Organisationen .....	251
Abb. 3-63:	Entstehung von Pfadabhängigkeit als mimetischer Prozess .....	253
Abb. 3-64:	Die Quadriga der Postmoderne .....	257
Abb. 3-65:	Offenlegungszirkel von Personalentwicklungsmaßnahmen .....	260
Abb. 3-66:	Rollen im Innovationsmanagement .....	262
Abb. 3-67:	Beeinflussung des Innovationsklimas .....	263
Abb. 4-1:	Grundformen der Verbundausbildung .....	270
Abb. 4-2:	Zuständigkeiten im Dualen System der Berufsausbildung .....	271
Abb. 4-3:	Aufbau und wesentliche Inhalte des BBiG .....	273
Abb. 4-4:	Rechtsgrundlagen der Berufsausbildung .....	274
Abb. 4-5:	Strukturmodelle der Ausbildung am Beispiel der fahrzeugtechnischen Berufe .....	278
Abb. 4-6:	Struktur der Ausbildungsberufe im Einzelhandel .....	279

Abb. 4-7:	Basis-, Kern- und Spezialprofile als Grundlage der Auswahl und Gestaltung von Ausbildungsmodulen .....	281
Abb. 4-8:	Betriebe, Ausbildungsbetriebsquote und Ausbildungsquote im Zeitablauf.....	284
Abb. 4-9:	Neuerungen im Berufsbildungsgesetz im Zuge der Reform im Jahr 2005..	286
Abb. 4-10:	Kategorisierung dualer Studiengänge .....	290
Abb. 4-11:	Zeitliches verzahntes ausbildungsintegriertes Kompetenzmanagement bei der BHW Bausparkasse AG .....	292
Abb. 4-12:	Ausbildungsintegrierte Kompetenzentwicklung bei der BHW Bausparkasse AG: Trainingsmodule in der Ausbildung .....	293
Abb. 4-13:	Reflexionsspinne samt Kompetenzkriterien für Auszubildende und Ausbilder .....	294
Abb. 4-14:	Unterschiede zwischen Anlehre und BBK.....	295
Abb. 4-15:	Übergänge zwischen EBA und EFZ .....	295
Abb. 4-16:	Beispiel zur Attestausbildung in der Schweiz .....	297
Abb. 4-17:	Variante 1: Graduelle Optimierung des Status quo .....	299
Abb. 4-18:	Variante 2: Integration von bausteinbezogenen Prüfungen .....	300
Abb. 4-19:	Berufsgruppenprinzip im BDA-Modell.....	301
Abb. 4-20:	Strukturmodell 2 plus x .....	302
Abb. 4-21:	Das DIHK-Modell im Schema .....	303
Abb. 4-22:	Fallbeispiel Industriemechaniker im DIHK-Modell.....	304
Abb. 4-23:	Vom Unternehmen beeinflusste Weiterbildung .....	307
Abb. 4-24:	Weiterbildungsbeteiligung nach Betriebsgröße in Prozent .....	309
Abb. 4-25:	Teilnahme an informeller beruflicher Weiterbildung 2007.....	310
Abb. 4-26:	Verbreitung von Weiterbildungsformen im Jahr 2010 nach Betriebsgrößenklassen in Prozent .....	311
Abb. 4-27:	Weiterbildungsteilnahme nach Erwerbsstatus 2007 und 2010 in Prozent...	312
Abb. 4-28:	Weiterbildungsteilnahme nach beruflicher Stellung 2007 und 2010 in Prozent .....	312
Abb. 4-29:	Weiterbildungsteilnahme nach höchstem Schulabschluss in Prozent.....	313
Abb. 4-30:	Weiterbildungsteilnahme nach höchstem Berufsabschluss in Prozent .....	313
Abb. 4-31:	Weiterbildungsteilnahme nach Geschlecht in Prozent .....	314
Abb. 4-32:	Weiterbildungsteilnahme von Erwerbstätigen nach Altersklassen .....	315
Abb. 4-33:	Realisierung von Weiterbildung .....	316
Abb. 4-34:	Herausforderungen an die betriebliche Weiterbildung.....	316
Abb. 4-35:	Wandel der betrieblichen Weiterbildung.....	317
Abb. 4-36:	Das Rubikon-Modell der Handlungsphasen .....	320
Abb. 4-37:	Summenmodell des Humankapitals .....	321
Abb. 4-38:	Weiterbildungsziele .....	322
Abb. 4-39:	Bedingungen des Weiterbildungsverhaltens.....	323
Abb. 4-40:	Segmentierungswürfel betrieblicher Weiterbildung .....	325
Abb. 4-41:	Argumente für und gegen eine zielgruppenspezifische Weiterbildung.....	326
Abb. 4-42:	Beispiele für Kennzahlen der Weiterbildung .....	328
Abb. 4-43:	Ansätze zur Messung und Bewertung von Humanvermögen .....	328
Abb. 4-44:	Kennzahlenarten .....	329
Abb. 4-45:	Betriebliche Weiterbildung und Segmentierung .....	330
Abb. 4-46:	Humanvermögenskapitalisten als VRIN-Talente.....	332

Abb. 4-47:	Zielgruppenspezifische Weiterbildung der Vielfalt .....	334
Abb. 4-48:	Entgrenzung der Weiterbildung .....	335
Abb. 4-49:	Thesen zur Entwicklung der Weiterbildung.....	336
Abb. 4-50:	Strukturelle und personale Führung.....	337
Abb. 4-51:	Aufgaben von Führungskräften .....	338
Abb. 4-52:	Das Verhältnis zwischen Führungsaufgaben und Sachbearbeitung in Abhängigkeit von der hierarchischen Ebene .....	339
Abb. 4-53:	Magisches Dreieck der Führung.....	340
Abb. 4-54:	Einflussfaktoren auf die Effizienz der Führung .....	341
Abb. 4-55:	Betriebliche und individuelle Einzelziele der Führungskräfte- entwicklung .....	342
Abb. 4-56:	Anforderungen an Führungskräfte .....	344
Abb. 4-57:	Führungskompetenzen in Abhängigkeit vom Reifegrad des Unter- nehmens .....	345
Abb. 4-58:	Führungsbefähigungsgleichung .....	345
Abb. 4-59:	Beispiel der Personalauswahl zur Anwendung der Führungsgleichung....	346
Abb. 4-60:	Erklärungskraft von Führungskonzepten.....	348
Abb. 4-61:	Erklärungsstufen (Kontinuum) des Management Developments .....	349
Abb. 4-62:	Verhaltensweisen der Gruppen bei unterschiedlichen Führungsstilen.....	351
Abb. 4-63:	Verhaltenskategorien der Ohio-State-Leadership-Studien .....	352
Abb. 4-64:	Kontinuumstheorie nach Tannenbaum und Schmidt .....	353
Abb. 4-65:	Das Managerial Grid von Blake und Mouton .....	354
Abb. 4-66:	Die Führungsstile nach Blake/Mouton .....	356
Abb. 4-67:	Selbst-Beurteilungsbogen bezüglich des Führungsstils .....	358
Abb. 4-68:	Das 3-D-Konzept von Reddin.....	359
Abb. 4-69:	Das Modell nach Vroom und Yetton.....	361
Abb. 4-70:	Die situative Führungstheorie von Hersey und Blanchard.....	363
Abb. 4-71:	Kontinuum der situativen Günstigkeit nach Fiedler.....	365
Abb. 4-72:	Schematische Wiedergabe des Kontingenzmodells.....	366
Abb. 4-73:	Die Attributionstheorie .....	368
Abb. 4-74:	Die Weg-Ziel-Theorie der Führung.....	370
Abb. 4-75:	Transformationale Führung nach Bass und Avolio .....	374
Abb. 4-76:	Personalwirtschaftliche Maßnahmen zur konstruktiven Lenkung von Expertenmacht.....	378
Abb. 4-77:	Corporate Leadership Concept.....	379
Abb. 4-78:	Inhalte governance-orientierter Führungskräfteentwicklung .....	381
Abb. 4-79:	Tatsächliche und wahrgenommene Distanz.....	386
Abb. 4-80:	Kategorien zur Erfassung der Distanz .....	387
Abb. 4-81:	Beispielitems zur Erfassung der Distanz zwischen Führungskraft und Mitarbeiter .....	388
Abb. 4-82:	Klassifikation ausgewählter Bildungsmethoden .....	392
Abb. 4-83:	Methodische Entscheidungsebenen.....	393
Abb. 4-84:	Ganzheitliches Führungssystem.....	395
Abb. 4-85:	Das Vier-Stufen-Konzept der Handlungsorientierung .....	397
Abb. 4-86:	Ablauf der Vier-Stufen-Methode .....	399
Abb. 4-87:	Ablauf der Fallmethode.....	401
Abb. 4-88:	Medien, Methoden und Theorien des Blended Learning.....	404



Abb. 4-89:	360-Grad-Feedback .....	407
Abb. 4-90:	Full-Range-of-Leadership-Modell .....	408
Abb. 4-91:	Strategische Ziele der europäischen Zusammenarbeit im Bereich der Bildungspolitik bis 2020 .....	410
Abb. 4-92:	Europäische Benchmarks – Allgemeine und berufliche Bildung.....	411
Abb. 4-93:	Zwischenstand: Zielerreichung der Europäischen Benchmarks .....	411
Abb. 4-94:	Europäischer Qualifikationsrahmen – Deskriptoren und Niveaus .....	413
Abb. 4-95:	Konsens zur Zuordnung von Qualifikationen zum Deutschen Qualifikationsrahmen .....	414
Abb. 4-96:	Zusammenhang zwischen der Finanzierungsverantwortung und den eingesetzten Weiterbildungsformen in einzelnen Mitgliedsstaaten .....	424
Abb. 4-97:	Kriterienbeschreibung der synoptischen Gegenüberstellung der Bildungssysteme .....	426
Abb. 4-98:	Synoptische Gegenüberstellung der europäischen Bildungssysteme .....	427
Abb. 4-99:	Entwicklungstendenzen und Gestaltungsschwerpunkte .....	444
Abb. 5-1:	Ziele der Förderung als PE im erweiterten Sinne.....	449
Abb. 5-2:	Zusammenhang von Fordern, Fördern, Befördern und Bezahlen.....	450
Abb. 5-3:	Inhalte von Stellenbeschreibungen .....	450
Abb. 5-4:	Formular Stellenbeschreibung .....	451
Abb. 5-5:	Anwendungsbereiche von Stellenbeschreibungen .....	452
Abb. 5-6:	Zusammenfassung Stellenbündel.....	454
Abb. 5-7:	Performanzorientiertes Kompetenz- und Talentmanagement mit Stellen- bündeln .....	455
Abb. 5-8:	Kernelemente eines Stellenbündels .....	456
Abb. 5-9:	Von der Stellenbeschreibung zum Stellenbündel .....	456
Abb. 5-10:	Ableitung der Anzahl von Stellenbündeln .....	457
Abb. 5-11:	Key Job Elements auf Stellenbündelniveau.....	458
Abb. 5-12:	Key Job Requirements auf Stellenbündelniveau .....	458
Abb. 5-13:	Beispiel – Kriterienkatalog der fachlichen und persönlichen Anforderungen (Non-Profit-Organisation) .....	459
Abb. 5-14:	Grundprinzipien und Schritte der CIT .....	460
Abb. 5-15:	Charakteristik erfolgskritischer Kerntätigkeiten.....	461
Abb. 5-16:	Indikatoren für Kerntätigkeiten .....	461
Abb. 5-17:	Beispiel I – Stellenbündel: öffentliche Verwaltung.....	463
Abb. 5-18:	Beispiel II – Stellenbündel: Sozialer Dienstleister.....	464
Abb. 5-19:	Beispiel III – Stellenbündel: Industrie.....	465
Abb. 5-20:	Anforderungen, Ausprägungen und Indikatoren .....	467
Abb. 5-21:	Tätigkeits- und Anforderungsanalyse für Auswahlverfahren .....	468
Abb. 5-22:	Strategische Bedeutung von Stellenbündeln .....	469
Abb. 5-23:	Von « generischen» Kompetenzmodellen zu Stellenbündeln. ....	471
Abb. 5-24:	Job-Modell (Ausschnitt) .....	472
Abb. 5-25:	Entwicklungspfade in der Job-Matrix.....	473
Abb. 5-26:	Kontinuum der Elementarisierung von Tätigkeiten und Anforderungen ...	474
Abb. 5-27:	Erläuterungen zu persönlichen Anforderungen.....	481
Abb. 5-28:	Ablauf der Personalbeschaffung .....	486
Abb. 5-29:	Zentrale Fragen in Vor- und Endauswahl.....	487
Abb. 5-30:	Auswahlsschritte und Auswahlssystematik.....	488

Abb. 5-31:	Arbeitsschritte systematischer Personalauswahl.....	489
Abb. 5-32:	Beispiele »Erfahrungsfrage« und »prospektive« Frage .....	492
Abb. 5-33:	Feste und floatende Auswahlverfahren.....	492
Abb. 5-34:	Negative äußere Merkmale bei schriftlichen Bewerbungsunterlagen .....	493
Abb. 5-35:	Negative äußere Merkmale bei Onlinebewerbungen .....	493
Abb. 5-36:	Vorauswahlaspekte .....	494
Abb. 5-37:	Inhalte aussagefähiger Bewerbungsunterlagen.....	494
Abb. 5-38:	Inhaltliche und sprachliche Aspekte des Bewerbungsschreibens .....	495
Abb. 5-39:	Analyse des Lebenslaufs .....	496
Abb. 5-40:	Aufbau und Inhalt des Tabellarischen Lebenslaufs.....	497
Abb. 5-41:	Methoden der Anonymisierung .....	498
Abb. 5-42:	Aspekte der Schriftanalyse .....	498
Abb. 5-43:	Entwicklungsstufen einer Handschrift.....	499
Abb. 5-44:	Entwicklungsstufen einer Handschrift.....	500
Abb. 5-45:	Aspekte der Analyse von Zeugnissen .....	501
Abb. 5-46:	Inhalt des qualifizierten Arbeitszeugnisses .....	502
Abb. 5-47:	Abstufungen in Arbeitszeugnissen.....	503
Abb. 5-48:	Aspekte der Analyse von Referenzen .....	503
Abb. 5-49:	Ablaufschema eines Auswahlgesprächs .....	504
Abb. 5-50:	Regeln zur Gesprächsführung.....	505
Abb. 5-51:	Prinzipien des Harvard-Konzeptes .....	506
Abb. 5-52:	Fragen im Auswahlgespräch.....	506
Abb. 5-53:	Testverfahren .....	509
Abb. 5-54:	Typischer Ablauf eines Assessment-Centers.....	511
Abb. 5-55:	Operationalisierung von Tätigkeiten und Anforderungen.....	512
Abb. 5-56:	Gewichtung von Anforderungskriterien.....	512
Abb. 5-57:	Operationalisierung von Verhaltenskriterien .....	513
Abb. 5-58:	Zuordnung der Anforderungskriterien zu Assessment-Center-Übungen....	513
Abb. 5-59:	Grundprinzipien Assessment-Center-Verfahren.....	514
Abb. 5-60:	Beteiligte und Verfahren des Assessment-Centers.....	515
Abb. 5-61:	Mastersummenbogen Kandidatinnen/Kandidaten.....	516
Abb. 5-62:	Stufen der Beurteilung .....	516
Abb. 5-63:	AC-Gutachten.....	517
Abb. 5-64:	Leitfaden Feedbackgespräch.....	518
Abb. 5-65:	Grundsätze der Gutachtenerstellung .....	519
Abb. 5-66:	Spezifische versus Standard-Assessment-Center-Verfahren .....	520
Abb. 5-67:	Befunde zur Validität eignungsdiagnostischer Verfahren.....	520
Abb. 5-68:	Selektionsstufen im Beobachtungs- und Beurteilungsprozess .....	521
Abb. 5-69:	Beobachtungs- und Beurteilungsfehler .....	522
Abb. 5-70:	Einflussmöglichkeiten auf Stereotype, Vorurteile und Diskriminierung....	525
Abb. 5-71:	Beispiel für Stereotypen .....	526
Abb. 5-72:	Online Assessment Center der Deutschen Lufthansa.....	528
Abb. 5-73:	Auswahlverfahren im Überblick .....	532
Abb. 5-74:	Kostenvergleich der internen und externen Rekrutierung für eine Führungskraft im unteren Management .....	533
Abb. 5-75:	Anregungen zu Fragetechniken .....	535
Abb. 5-76:	Fragen gut stellen .....	536

Abb. 5-77:	Checkliste Verfahrensgrundsätze – für einstufige Verfahren .....	538
Abb. 5-78:	Checkliste Verfahrensgrundsätze »Personalgesamtschau« – für zweistufige Verfahren .....	543
Abb. 5-79:	Checkliste Verfahrensgrundsätze »Personalgesamtschau« – für dreistufige Verfahren .....	548
Abb. 5-80:	Checkliste Unterlagen für Verfahren mit ein/zwei Übungen.....	548
Abb. 5-81:	Zuordnungsmatrix Kriterien zu Übungen – Beispiel 1: Fachspezialist.....	549
Abb. 5-82:	Zuordnungsmatrix Kriterien zu Übungen – Beispiel 2: Gruppenleiter- position .....	549
Abb. 5-83:	Masterbogen für mehrere Übungen – Gesamtbogen je Teilnehmer/in.....	550
Abb. 5-84:	Beobachterplanung Gruppenübungen .....	550
Abb. 5-85:	Hinweise zu Beobachterkonferenz und Feedbackgespräch.....	551
Abb. 5-86:	Feedbackbogen.....	552
Abb. 5-87:	Musterbogen Vorgespräch Auswahlverfahren .....	553
Abb. 5-88:	Musterbogen Bewertung Bewerbungsgespräch .....	555
Abb. 5-89:	Auswirkungen dauerhafter Über- und Unterforderung .....	558
Abb. 5-90:	Einführung neuer Mitarbeiter .....	560
Abb. 5-91:	Traineeprogramme im Überblick.....	562
Abb. 5-92:	Ressortübergreifendes Traineeprogramm mit Fachausbildung bei Peek & Cloppenburg.....	562
Abb. 5-93:	Ablauf eines Traineeprogramms.....	563
Abb. 5-94:	Inhalte eines Zeit-Maßnahmen-Plans zur systematischen Einführung .....	564
Abb. 5-95:	Inhalte des Einführungs- und Orientierungsgesprächs.....	565
Abb. 5-96:	Ablauf der Mitarbeiterneueinführung .....	569
Abb. 5-97:	Zielvereinbarungen im Praxistest.....	570
Abb. 5-98:	Zielvereinbarungen.....	571
Abb. 5-99:	Funktionen der Zielvereinbarung.....	572
Abb. 5-100:	Prozess der Zielfindung und -erfüllung .....	573
Abb. 5-101:	Zielarten und Zielinhalte .....	574
Abb. 5-102:	Phasenmodell der Zielvereinbarung.....	575
Abb. 5-103:	Zeitlicher Ablauf der Zielvereinbarung .....	576
Abb. 5-104:	Checkliste Zielvereinbarung .....	576
Abb. 5-105:	Zielformulierung nach dem SMART-Goals-System.....	578
Abb. 5-106:	Zielvereinbarung im Managementdreieck.....	578
Abb. 5-107:	Beispiele veränderter Rahmenbedingungen .....	580
Abb. 5-108:	Beispiel Zielvereinbarung – evangelisches Krankenhaus.....	582
Abb. 5-109:	Beispiel Zielvereinbarung – Produktion.....	582
Abb. 5-110:	Leistungsbeurteilung als Verhaltensbeurteilung .....	583
Abb. 5-111:	Vergleich der Leistungs- und Eignungsbeurteilung .....	584
Abb. 5-112:	Verfahren der Leistungsbeurteilung.....	584
Abb. 5-113:	Verfahren der Gruppierung von Leistungen .....	585
Abb. 5-114:	Rangordnungsverfahren .....	586
Abb. 5-115:	Einstufungsverfahren.....	587
Abb. 5-116:	Exemplarische Darstellung einer Leistungsbeurteilung anhand von Verhaltensankern. ....	589
Abb. 5-117:	Leistungsbeurteilungsbogen .....	595
Abb. 5-118:	Inhalte des Strukturierten Mitarbeitergesprächs.....	597

Abb. 5-119:	Ablauf des Strukturierten Mitarbeitergesprächs .....	598
Abb. 5-120:	Kommunikationsregeln für das SMG .....	601
Abb. 5-121:	Vergleich SMG und Leistungsbeurteilung .....	604
Abb. 5-122:	SMG-Leitfaden für Mitarbeiter .....	605
Abb. 5-123:	SMG-Leitfaden für Vorgesetzte.....	606
Abb. 5-124:	Anforderungskriterien als Gesprächsgrundlage im SMG .....	607
Abb. 5-125:	SMG-Ergebnisprotokoll.....	608
Abb. 5-126:	Karriereverständnis im Wandel der Zeit .....	609
Abb. 5-127:	Laufbahn- und Nachfolgeplanung.....	610
Abb. 5-128:	Tableau der Karrieretypen .....	612
Abb. 5-129:	Karrierestufen in Fachlaufbahnen .....	614
Abb. 5-130:	Motiverfüllung im Rahmen unterschiedlicher Karriereformen. ....	614
Abb. 5-131:	Formalisierung und Institutionalisierung von Expertenkarrieren .....	617
Abb. 5-132:	Veränderte Karrierelandschaft.....	618
Abb. 5-133:	Karriere als Laufdisziplin .....	623
Abb. 5-134:	Karrieropolitik mit Beförderungsturnieren .....	624
Abb. 5-135:	Schrittfolge der Karriere- und Nachfolgeplanung .....	625
Abb. 5-136:	Verknüpfung der Karriere- und Nachfolgeplanung mit weiteren Personalentwicklungsinstrumenten.....	626
Abb. 5-137:	Einflussfaktoren der Karriere- und Nachfolgeplanung .....	626
Abb. 5-138:	Talentbegriff.....	627
Abb. 5-139:	Ziele der Potenzialanalyse.....	628
Abb. 5-140:	Schlüsseldimensionen und Potenzialindikatoren aktueller Potenzial- modelle.....	629
Abb. 5-141:	Unterscheidung zwischen Potenzial und Leistung.....	630
Abb. 5-142:	Mitarbeiterportfolio .....	630
Abb. 5-143:	Beispiel der Ausgestaltung eines Förderkreises für Führungsnachwuchs- kräfte.....	631
Abb. 5-144:	Fragebogen zur Karriereorientierung.....	633
Abb. 5-145:	Idealtypischer betrieblicher Lebenszyklus nach Graf.....	635
Abb. 5-146:	Lebensphasenorientierte Personalentwicklung.....	637
Abb. 5-147:	Verschiedene Alterskategorisierungen und Altersklassifikationen.....	638
Abb. 5-148:	Einflussfaktoren .....	639
Abb. 5-149:	Veränderungen ausgewählter Variablen mit dem Lebensalter .....	641
Abb. 5-150:	Nicht optimistisch altern, optimistisch altern .....	641
Abb. 5-151:	Frauenanteil der Dax-30-Unternehmen in Deutschland .....	642
Abb. 5-152:	Unterschiede von Männern und Frauen in der Arbeitswelt .....	643
Abb. 5-153:	Zweidimensionale Betrachtung grenzenloser Karrieren .....	650
Abb. 5-154:	Ziele der Fachkarrieresystematik bei T-Systems.....	654
Abb. 5-155:	Ampelkonto der Deutschen Lufthansa AG. ....	655
Abb. 5-156:	Prozessmodell für die Expertenentwicklung bei T-Systems .....	656
Abb. 5-157:	Qualifizierungsmöglichkeiten zum Kompetenzaufbau .....	657
Abb. 5-158:	Der Coaching-Prozess .....	662
Abb. 5-159:	Anforderungen an den Coach.....	665
Abb. 5-160:	Die Funktion des Mentors/der Mentorengruppe .....	668
Abb. 5-161:	Abgrenzung des Mentoring vom Coaching .....	669
Abb. 5-162:	Ziele, Inhalte und Beteiligte an Mentoring-Programmen .....	669

Abb. 5-163:	Phasen eines systematischen Mentorings .....	671
Abb. 5-164:	Mögliche Elemente einer Mentoring-Vereinbarung .....	672
Abb. 5-165:	Mögliche Themenfelder im Mentoring .....	673
Abb. 5-166:	Beispielhafte Darstellung eines Mentoring-Programms .....	674
Abb. 5-167:	Methoden im Mentoring .....	675
Abb. 5-168:	Key Performance Indicators »Mentoring« .....	676
Abb. 5-169:	Aspekte des Mentorings .....	677
Abb. 5-170:	Ziele und Aufgaben der SEB .....	678
Abb. 5-171:	Bausteine der SEB .....	678
Abb. 5-172:	Funktionszyklus der SEB .....	679
Abb. 5-173:	Kernpunkte der Entwicklungsanalyse .....	680
Abb. 5-174:	Dialog zur Generierung und Formulierung konkreter Ziele .....	681
Abb. 5-175:	SEB in der Schnittstelle .....	682
Abb. 5-176:	Beziehungsqualitäten von Peer Beziehungen .....	683
Abb. 5-177:	Ziele, Inhalte und Beteiligte der Peer Supervision .....	684
Abb. 5-178:	Rollenverteilung anhand eines Beispiels im »Peer Project HR« .....	685
Abb. 5-179:	Phasen-Modell von Peer-Beratungen .....	686
Abb. 5-180:	Chancen und Gefahren der Peer Supervision .....	687
Abb. 5-181:	Vertragliche Besonderheiten des Auslandseinsatzes .....	688
Abb. 5-182:	Ziele des Auslandseinsatzes .....	689
Abb. 5-183:	Mögliche Probleme von Auslandsentsendungen .....	689
Abb. 5-184:	Rahmenmodell internationaler Anpassung .....	691
Abb. 5-185:	Prozess der Auslandsentsendung .....	692
Abb. 5-186:	Anforderungen an Expatriates .....	694
Abb. 5-187:	Personalbeurteilungsinstrumente im Überblick .....	695
Abb. 5-188:	Merkmalsbereiche eines biografischen Fragebogens zur Auswahl für den Auslandseinsatz .....	696
Abb. 5-189:	Anforderungsmerkmale und Übungen eines Auslands-Assessment- Centers .....	697
Abb. 5-190:	Das Kulturschockmodell nach Oberg .....	698
Abb. 5-191:	Checkliste zur Vorbereitung der Auslandsentsendung .....	700
Abb. 5-192:	Kulturspezifische Führungsstile .....	701
Abb. 5-193:	Phasen der Reintegration .....	703
Abb. 5-194:	Erfolgskritische Punkte der Expatriate-Entsendung bei Price Waterhouse Coopers .....	705
Abb. 5-195:	Personalentwicklung durch Arbeitsstrukturierung .....	706
Abb. 5-196:	Inhalte altersbezogener Personalentwicklung .....	708
Abb. 5-197:	Altersgerechte Personalwirtschaft .....	709
Abb. 5-198:	Bestandteile eines leistungsfähigen Trennungsmanagements .....	710
Abb. 5-199:	Gestaltungshinweise zur Durchführung des Trennungsgesprächs .....	711
Abb. 5-200:	Inhalte des Fragebogens zum Austritt eines Mitarbeiters .....	712
Abb. 5-201:	Gesprächsverlauf des Austrittsinterviews .....	712
Abb. 5-202:	Unternehmens- und mitarbeiterrelevante Ziele des Outplacements .....	714
Abb. 5-203:	Teilfunktionen der Beratungsphase .....	716
Abb. 5-204:	Indikatoren eines abwanderungsgefährdeten Mitarbeiters .....	716
Abb. 5-205:	Segmentierung innerhalb des Comeback-Managements .....	717
Abb. 6-1:	Entwicklungsrichtungen .....	720

Abb. 6-2:	Begrifflichkeiten Aufbau- und Ablauforganisation.....	720
Abb. 6-3:	Definitionen von Organisationsentwicklung .....	722
Abb. 6-4:	Best-Case – Worst-Case-Szenario .....	724
Abb. 6-5:	Unterschiede zwischen Organisationsentwicklung und Organisations- transformation.....	725
Abb. 6-6:	Organisationsentwicklung als integrative Strategie der Veränderung .....	726
Abb. 6-7:	Die drei Lerntypen im Überblick.....	727
Abb. 6-8:	Lerntypen als mechanische, natürliche und soziale Systeme .....	728
Abb. 6-9:	Organisationsentwicklung versus Organisationales Lernen .....	729
Abb. 6-10:	Das dualistische Menschenbild von McGregor .....	731
Abb. 6-11:	Menschenbilder nach Schein .....	731
Abb. 6-12:	Zielkonflikte der Organisationsentwicklung.....	732
Abb. 6-13:	Ziele der Organisationsentwicklung .....	733
Abb. 6-14:	Positive Effekte teilautonomer Gruppen (TAG).....	738
Abb. 6-15:	Geschichte der Organisationsentwicklung .....	739
Abb. 6-16:	Strukturaler und personaler OE-Ansatz .....	739
Abb. 6-17:	Einteilung nach Friedlander/Brown .....	740
Abb. 6-18:	Dreiteilung der Organisationsentwicklungsansätze .....	741
Abb. 6-19:	Strukturmerkmale bei der Realisierung der Organisationsentwicklungs- ziele .....	742
Abb. 6-20:	Integrativer Ansatz der Organisationsentwicklung.....	743
Abb. 6-21:	Methoden der Organisationsentwicklung .....	747
Abb. 6-22:	Phasenschema der Organisationsentwicklung nach Lewin .....	747
Abb. 6-23:	Phasenmodelle der Organisationsentwicklung.....	748
Abb. 6-24:	Techniken der Organisationsentwicklung auf Beziehungsebene .....	751
Abb. 6-25:	Das Ishikawa Fishbone Diagram .....	752
Abb. 6-26:	Die fünf Phasen des NPI-Modells.....	754
Abb. 6-27:	Das Sechs-Phasen-Programm des Managerial Grids .....	754
Abb. 6-28:	Projektgruppen.....	756
Abb. 6-29:	Voraussetzungen erfolgreicher Projektarbeit .....	757
Abb. 6-30:	Elemente eines Lernstattdsystems.....	758
Abb. 6-31:	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess .....	759
Abb. 6-32:	Teamkonzepte .....	760
Abb. 6-33:	Idealtypische Entwicklungsphasen einer Community of Practice .....	762
Abb. 6-34:	Maßnahmen für Aufbau, Stabilisierung und Entwicklung von Beziehungsgemeinschaften .....	764
Abb. 6-35:	Synektischer Trichter .....	765
Abb. 6-36:	Beispiel zur Synektik-Methode .....	767
Abb. 6-37:	Morphologisches Tableau am Beispiel der Personalauswahl eines Personalentwicklers .....	768
Abb. 6-38:	Die sechs Denkhüte im Überblick .....	768
Abb. 6-39:	Mind Map zur Entwicklung eines Personalentwicklungskonzeptes .....	769
Abb. 6-40:	Design Thinking-Prozess.....	771
Abb. 6-41:	Ablaufplan der Organisationsentwicklung bei der Voest-Alpine Stahl Linz.....	773
Abb. 6-42:	Ablauf eines Barcamps.....	774
Abb. 6-43:	Phasen der Mediation .....	775