

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
(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
info@schaeffer-poeschel.de

Einbandgestaltung: Melanie Frasch/Jessica Joos (Foto: Shutterstock.com)
Satz: DTP + TEXT Eva Burri, Stuttgart • 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 öffentliche 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, obsolete 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
1 Einführung	1
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 Personalentwicklung	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 Dynaxicurity	19
2 Wissenschaftliche Grundlagen der PE	23
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
3	Normative Voraussetzungen systematischer Personalentwicklung	153
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	Kulturdiaagnose	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
4	Bildung.....	265
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 Bildungsbereich	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 Gestaltungsschwer- punkte der europäischen beruflichen Bildung.....	443
5	Förderung	447
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 Stellen- bündeln.....	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 Karriereplanung.....	634
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
6 Organisationsentwicklung	719
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 Strukturbene.....	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
7	Methodische Absicherung der PE im Funktionszyklus	823
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
8	Rolle und Selbstverständnis professioneller Personalentwicklung	843
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

9 Organisation der Personalentwicklung	871
9.1 Nomen est Omen – Zur Bezeichnung der Personalentwicklungsfunction	872
9.2 Organisatorische Einordnung der Personalentwicklung	874
9.3 Zentrale versus dezentrale Organisation der PE – Vergleich der Gestaltungs- optionen	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
10 Entwicklungstendenzen der Personalentwicklung	907
10.1 Erwerbs- und Erlebnisgemeinschaften	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-Dynaxicurity	19
Abb. 1-13:	Handlungsoptionen zum Management der Dynaxicurity	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 Arbeits- zufriedenheit 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 Kulturasessments	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 Weiterbildung	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 Nachfragesicht	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 Erwerbstägigen 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 Kontingenzmödells	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 Stellenbündeln	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:	Auswahlschritte und Auswahlsystematik	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 Mitarbeitereinführung	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:	Karrierepolitik 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 Potenzialmodelle	629
Abb. 5-141:	Unterscheidung zwischen Potenzial und Leistung	630
Abb. 5-142:	Mitarbeiterportfolio	630
Abb. 5-143:	Beispiel der Ausgestaltung eines Förderkreises für Führungsnachwuchskräfte	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:	Trialog 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:	Intergrativer 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 Lernstattsystems	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