

Lehrbuch

Manfred Becker

# PERSONAL- ENTWICKLUNG

Bildung, Förderung und  
Organisationsentwicklung  
in Theorie und Praxis



7. Auflage

SCHÄFFER  
POESCHEL

## **Hinweis zum Urheberrecht:**

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Bitte respektieren Sie die Rechte der Autorinnen und Autoren, indem Sie keine ungenehmigten Kopien in Umlauf bringen.

Dafür vielen Dank!

# myBook+

## Ein neues Leseerlebnis

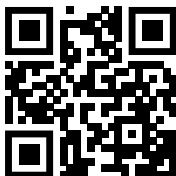
Lesen Sie Ihr Buch online im Browser – geräteunabhängig und ohne Download!

---

### Und so einfach geht's:

- Gehen Sie auf <https://mybookplus.de>, registrieren Sie sich und geben Ihren Buchcode ein, um zu Ihrem Buch zu gelangen
- **Ihren individuellen Buchcode finden Sie am Buchende**

Wir wünschen Ihnen viel Spaß mit myBook+ !



<https://mybookplus.de>





Personalentwicklung



Manfred Becker

# Personalentwicklung

Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung  
in Theorie und Praxis

7., vollständig überarbeitete Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Dozenten finden weiterführende Lehrmaterialien unter  
[www.sp-dozenten.de](http://www.sp-dozenten.de)  
(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.dnb.de/](http://dnb.dnb.de) abrufbar.

---

**Print:** ISBN 978-3-7910-5762-0 Bestell-Nr. 20079-0002  
**ePub:** ISBN 978-3-7910-5764-4 Bestell-Nr. 20079-0151  
**ePDF:** ISBN 978-3-7910-5763-7 Bestell-Nr. 20079-0100

Manfred Becker

#### **Personalentwicklung**

7., vollständig überarbeitete Auflage, April 2023

© 2023 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH  
[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)  
[service@schaeffer-poeschel.de](mailto:service@schaeffer-poeschel.de)

Bildnachweis (Cover): © iStock.com/malerapaso

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart  
Ein Unternehmen der Haufe Group SE

Sofern diese Publikation ein ergänzendes Online-Angebot beinhaltet, stehen die Inhalte für 12 Monate nach Einstellen bzw. Abverkauf des Buches, mindestens aber für zwei Jahre nach Erscheinen des Buches, online zur Verfügung. Ein Anspruch auf Nutzung darüber hinaus besteht nicht.

Sollte dieses Buch bzw. das Online-Angebot Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte und die Verfügbarkeit keine Haftung. Wir machen uns diese Inhalte nicht zu eigen und verweisen lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung.



## Vorwort zur 7. Auflage

Die 7. Auflage dieses Buches erscheint in einer Zeit starker Veränderungen, Unsicherheiten und Umbrüche. Lieferketten sind unterbrochen, die Inflation steigt, die Corona-Pandemie verändert die Menschen, die Arbeit und die Sicht auf die Zukunft. Vor allem ist es eine Zeit, in der Krieg in Europa die Menschen sorgenvoll in die Zukunft blicken lässt.

Die Menschen müssen zahlreiche Veränderungen bewältigen. Ausbildung und Weiterbildung, Förderung und Organisationsentwicklung sind mehr denn je notwendig, um den vielfältigen Herausforderungen zu begegnen.

Personalentwicklung ist die betriebswirtschaftliche Funktion, die in sehr großem Maße dazu beiträgt, dass die Menschen trotz aller Veränderungen, Umbrüche, Rückschläge und persönlich belastender Situationen qualifiziert und motiviert ihre Arbeit erledigen können.

Die Anforderungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verändern sich in immer kürzeren Zeitabständen. Die Bedeutung der Personalentwicklung für die berufliche Entfaltung der arbeitenden Menschen ist seit der 6. Auflage dieses Buches weiter gestiegen. Fachkräfte fehlen in vielen Branchen, die demografische Entwicklung ist zu meistern, Digitalisierung in Wirtschaft und Verwaltung erfordert intensive Bildung.

Positiv zu bewerten sind die gestiegenen beruflichen Perspektiven. Die Unternehmen und die öffentliche Verwaltung haben erkannt, dass eine systematische Personalentwicklung für den Eintritt und den Verbleib junger Fach- und Führungskräfte die entscheidende Bedingung ist. Die Gleichstellung der Geschlechter, die Qualifizierung für neue Herausforderungen und die Sicherung des Fach- und Führungskräftenachwuchses in alternden und schrumpfenden Organisationen bleiben auf der Agenda systematischer 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 gestellt werden. Neuerungen sind aufzunehmen, Erkenntnisse sind einzuarbeiten, obsoletere Verfahren durch neue, leistungsfähige zu ersetzen.

Die Kapitel der 7. Auflage dieses Buches wurden komplett überarbeitet. Obwohl Änderungen, Erweiterungen, Konkretisierungen und sogar neue Kapitel notwendig geworden sind, ist das Grundkonzept des Buches erhalten geblieben. Die inhaltlichen Bereiche Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung stellen weiterhin die zentralen Kapitel des Buches dar. Daher wurden diese Kapitel gründlich überarbeitet.

Die Kapitel zu den wissenschaftlichen und normativen Grundlagen der Personalentwicklung wurden ebenfalls aktualisiert und die auch die Kapitel zu den Themen Funktionszyklus systematischer Personalentwicklung, Personalentwicklungsmarketing, Professionalisierung der Personalentwickler und Organisation der Personalentwicklung wurden erneuert und erweitert.

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

Dem Verlag Schäffer-Poeschel danke ich dafür, dass er die 7. Auflage in das Verlagsprogramm aufgenommen hat. Das Buch bekommt damit die Chance, mehr als 40 Jahre im Markt zu sein. Ganz herzlich danke ich dem Lektorat des Verlages für die viele Arbeit bei der Durchsicht des Manuskriptes und für die zahlreichen Anregungen zu Änderungen und Verbesserungen.

Die 7. Auflage soll Dozenten, Beratern und Praktikern<sup>1</sup> der Personalentwicklung eine umfassende Einführung in die Grundlagen, die Instrumente, die zentralen Handlungsfelder und die Professionalisierung der Personalentwickler bieten.

Ich würde mich freuen, wenn die 7. Auflage dieses Buches in Wissenschaft und Praxis, bei Studierenden, Lehrenden und den Fach- und Führungskräften der Personalentwicklung ebenso gut aufgenommen würde wie die 6. Auflage und die vorangegangenen Auflagen.

Mainz, im August 2022

*Manfred Becker*

---

1 Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird bei Personenbezeichnungen und personenbezogenen Hauptwörtern in diesem Buch das generische Maskulinum verwendet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für alle Geschlechter. Die verkürzte Sprachform hat nur redaktionelle Gründe und beinhaltet keine Wertung.

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 7. Auflage .....	7
Abbildungsverzeichnis .....	19
<b>1 Einführung .....</b>	<b>31</b>
1.1 Zielsetzung und Aufbau des Buches .....	31
1.2 Personalentwicklung als Motor des Fortschritts .....	33
1.3 Begriff und Inhalte der Personalentwicklung .....	33
1.4 Qualifikation, Kompetenz und Performanz .....	35
1.5 Dynamik, Komplexität und Unsicherheit .....	38
1.5.1 Komplexität und Personalentwicklung .....	39
1.5.2 Dynamik und Personalentwicklung .....	40
1.5.3 Unsicherheit und Personalentwicklung .....	42
1.5.4 Der Beitrag der Personalentwicklung zur Bewältigung der Dynaxicity .....	44
<b>2 Wissenschaftliche Grundlagen der Personalentwicklung .....</b>	<b>47</b>
2.1 Grundlegende und angewandte Forschung .....	47
2.2 Systematischer Zugang zum Erkenntnisgebiet Personalentwicklung .....	50
2.2.1 Das Forschungsprogramm der Personalentwicklung .....	51
2.2.2 Theorie-Praxis-Verbund der Personalentwicklung .....	51
2.2.3 Leistungsgrenzen wissenschaftlicher Erkenntnissuche .....	52
2.3 Einordnung der Personalentwicklung in das Wissenschaftsgefüge .....	53
2.3.1 Spieltheoretische Ansätze .....	54
2.3.2 Interdisziplinärer Zugang zum Erkenntnisgebiet Personalentwicklung .....	59
2.3.3 Erkenntnisbeiträge aus der Volkswirtschaftslehre .....	60
2.3.3.1 Physiokratie .....	60
2.3.3.2 Utilitarismus .....	62
2.3.3.3 Klassische Nationalökonomie .....	64
2.3.3.4 Neoklassische Nationalökonomie .....	67
2.3.3.5 Humankapitaltheorie .....	68
2.3.3.6 Rational-Choice-Ansätze .....	71
2.3.3.7 Verhaltensökonomische Ansätze .....	74
2.3.3.8 Personalentwicklung als Wissensallmende .....	77
2.3.4 Erkenntnisbeiträge aus der Betriebswirtschaftslehre .....	80
2.3.4.1 Aussagesystem der Betriebswirtschaftslehre .....	81
2.3.4.2 Produktionsorientierte Betriebswirtschaftslehre .....	83
2.3.4.3 Entscheidungsorientierte Betriebswirtschaftslehre .....	84
2.3.4.4 Systemtheorie .....	87
2.3.4.5 Ressourcenbasierter Ansatz .....	91
2.3.4.6 Good Slack durch Resilienz .....	93
2.3.4.7 Anreiz-Beitrags-Theorie .....	93
2.3.4.8 Betriebswirtschaft als Managementlehre .....	94
2.3.4.9 Netzwerktheoretische Ansätze .....	96
2.3.5 Erkenntnisbeiträge aus der Personalwirtschaft .....	100
2.3.5.1 Historisch-pragmatische Perspektive .....	102
2.3.5.2 Deskriptive Perspektive .....	103
2.3.5.3 Personalökonomische Perspektive .....	104

2.3.6	Erkenntnisbeiträge aus der Organisationswissenschaft	105
2.3.6.1	Diversity Management	107
2.3.6.2	Kulturvergleichende Organisations- und Managementforschung	113
2.3.6.3	Neue Institutionenökonomik	113
2.3.6.4	Konstruktivismus	119
2.3.7	Erkenntnisbeiträge aus der Berufs- und Wirtschaftspädagogik	121
2.3.7.1	Klassische Berufsbildungstheorien	122
2.3.7.2	Ansätze der Didaktik	124
2.3.8	Erkenntnisbeiträge aus der Psychologie	129
2.3.8.1	Entwicklungs- und Persönlichkeitspsychologie	130
2.3.8.2	Motivationspsychologie	131
2.3.8.3	Lernpsychologie	139
2.3.8.4	Kommunikationspsychologie	148
2.4	Zusammenfassung	151
<b>3</b>	<b>Normative Grundlagen systematischer Personalentwicklung</b>	<b>153</b>
3.1	Unternehmenskultur und Personalentwicklung	153
3.1.1	Begriff und Bedeutung der Unternehmenskultur	153
3.1.2	Demokratie als grundlegender politischer Handlungsrahmen	156
3.1.3	Adhokratie als situative Form der Anpassung	156
3.1.4	Orientierung durch Framing und Reframing	158
3.1.5	Demokratische Befähigung für wechselnde Anforderungen	160
3.1.6	Personalentwicklung für die demokratische Gestaltung	161
3.1.7	Personalentwicklung in entgrenzten Organisationen	161
3.1.8	Erklärungsansätze der Unternehmenskultur	162
3.2	Erfassung relevanter Kulturfundamente	163
3.2.1	Kulturdyagnose als Informationsgrundlage der Personalentwicklung	164
3.2.2	Methoden der Kulturanalyse	166
3.2.2.1	Kulturvergleichende Organisationsanalysen	167
3.2.2.2	Organisationsanalyse mit Competing Values Framework (CVF)	169
3.2.3	Kulturanalyse im Reifegradkonzept	170
3.2.3.1	Reifegradkonzept der Unternehmensführung	171
3.2.3.2	Operationalisierung der Reifegrade der Unternehmensführung	172
3.2.3.3	Fragebogen zur Erhebung des Reifegrades der Unternehmensführung	174
3.2.3.4	Reifegradkonzept der Personalentwicklung	175
3.2.3.5	Operationalisierung der drei Generationen der Personalentwicklung	176
3.2.3.6	Fragebogen zur Erhebung des Reifegrades der Personalentwicklung	178
3.3	Unternehmenskulturgestaltung durch Personalentwicklung	178
3.4	Kultur der Vielfalt durch Diversity Management	181
3.4.1	Managing Diversity und Diversity Management	181
3.4.2	Der Umgang mit Vielfalt	182
3.5	Framing und Personalentwicklung	184
3.6	Personalentwicklung und Corporate Governance	186
3.6.1	Personalentwicklung und Corporate Social Responsibility	187
3.6.2	Environment Social Governance und Personalentwicklung	188
3.6.3	Ausrichtung der Betriebswirtschaftslehre auf Corporate (Social) Responsibility	190

3.6.4	Nachhaltige strategische Planung .....	191
3.6.5	Strategische Ziele .....	192
3.7	Personalentwicklungskonzept als normativer Handlungsrahmen .....	192
3.8	Arbeitsrechtliche Grundlagen der Personalentwicklung .....	197
3.8.1	Überblick über die Regelungsebenen des Arbeitsrechts .....	197
3.8.2	Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats .....	199
3.8.3	Arbeitsrecht und Bildung .....	202
3.8.4	Arbeitsrecht und Förderung .....	206
3.8.5	Arbeitsrecht und Organisationsentwicklung .....	209
3.8.6	Datenschutz und Personalentwicklung .....	213
3.8.7	Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz und Personalentwicklung .....	218
3.8.8	Anforderungen aus dem Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) .....	225
3.8.9	Aufgaben aus dem Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) .....	225
3.9	Personalentwicklung und Macht .....	228
3.10	Zusammenfassung .....	230
<b>4</b>	<b>Bildung: Personalentwicklung im engen Sinne .....</b>	<b>231</b>
4.1	Begriff und Aufgabe .....	231
4.2	Berufsausbildung .....	233
4.2.1	Begriff, Ziele und Aufgaben .....	233
4.2.2	Das System der Berufsausbildung in Deutschland .....	235
4.2.3	Das duale System der Berufsausbildung in Deutschland .....	236
4.2.3.1	Entstehungsgeschichte .....	236
4.2.3.2	Lernorte und Lernortkooperation .....	239
4.2.3.3	Zuständigkeiten für die Berufsausbildung .....	240
4.2.3.4	Rechtsgrundlagen der Berufsausbildung .....	242
4.2.3.5	Berufsausbildungsverhältnis .....	243
4.2.3.6	Ausbildungspersonal .....	244
4.2.3.7	Strukturmodelle .....	246
4.2.3.8	Kosten und Nutzen der Berufsausbildung .....	247
4.2.3.9	Modernisierungsbestrebungen .....	248
	4.2.3.9.1 Reform der Ordnungsmittel .....	248
	4.2.3.9.2 Veränderte Prüfungsverfahren: Open-Book-Prüfungen .....	249
4.2.4	Verknüpfung von Berufsausbildung und Studium .....	250
4.3	Reform der dualen Berufsausbildung .....	251
4.3.1	Modularisierung der Berufsausbildung .....	252
4.3.2	Zusammenfassung .....	255
4.4	Weiterbildung .....	256
4.4.1	Begriffe und Aufgaben .....	256
4.4.2	Anforderungen an die Weiterbildung .....	258
4.4.3	Theoretische Erkenntnisse .....	259
4.4.3.1	Das transaktionale Stressmodell von Lazarus .....	260
4.4.3.2	Das Rubikon-Modell .....	262
4.4.3.3	Weiterbildung als Investition in Humanvermögen .....	264
4.4.4	Handlungsorientierte Weiterbildung .....	267
4.4.5	Materiale, formale und kategoriale Bildungstheorie .....	269
4.4.5.1	Handlungsorientierung als ganzheitlicher Ansatz .....	269
4.4.5.2	Arbeitsintegrierte Weiterbildung .....	272
4.4.5.3	Die Wissensspirale .....	273
4.4.5.4	Informelles Lernen .....	274

4.4.5.5	Prozessorientierte Weiterbildung	275
4.4.5.6	Weiterbildungsziele	280
4.4.6	Weiterbildungsbarrieren	283
4.4.7	Segmentierung betrieblicher Weiterbildung	285
4.4.8	Qualitätssicherung der Weiterbildung	288
4.4.8.1	DIN-ISO-Zertifizierung	290
4.4.8.2	Publicly Available Specification (PAS)	291
4.4.8.3	Das VRIN-Konzept	292
4.4.8.4	Sicherung der Qualität von Weiterbildung	294
4.4.9	Digitalisierung der Aus- und Weiterbildung	300
4.4.9.1	Megatrend Digitalisierung	300
4.4.9.2	Plattformökonomie und Gamification in der Weiterbildung	302
4.4.9.3	Gewinner und Verlierer der digitalen Transformation	305
4.4.9.4	Personale Weiterbildung in der Arbeitswelt 4.0	307
4.4.9.5	Entwicklungstendenzen der Weiterbildung	309
4.5	Führungsbildung	315
4.5.1	Wachsende Bedeutung der Führung	315
4.5.2	Begriffsklärung	315
4.5.3	Eigenschaften, Verhaltensweisen und Befähigung von Führungskräften	318
4.5.4	Ziele der Führungsbildung	319
4.5.4.1	Betriebliche und individuelle Ziele	319
4.5.4.2	Anforderungen an Führungskräfte	320
4.5.5	Die Führungsbefähigungsgleichung	321
4.5.6	Führungstheoretische Ansätze	323
4.5.6.1	Eigenschaftstheoretische Ansätze	325
4.5.6.2	Verhaltenstheoretische Ansätze	326
4.5.6.2.1	Das Kontinuum »autoritär-kooperativ«	326
4.5.6.2.2	Das Kontinuum »Initiating Structure – Consideration«	327
4.5.6.2.3	Das Kontinuum »Employee-centered Leadership« versus »Production-centered Leadership«	328
4.5.6.2.4	Kontinuumstheorie nach Tannenbaum und Schmidt	329
4.5.6.2.5	Das Managerial Grid von Blake und Mouton	330
4.5.6.2.6	Das 3-D-Konzept von Reddin	333
4.5.6.3	Situative Ansätze	335
4.5.6.3.1	Die situative Führungstheorie von Hersey und Blanchard	335
4.5.6.3.2	Das Kontingenzmodell der Führung von Fiedler	337
4.5.6.4	Kognitive Führungsansätze	339
4.5.6.5	Neuere führungstheoretische Ansätze	341
4.5.6.5.1	Leader-Member Exchange	341
4.5.6.5.2	Transaktionale und transformationale Führung	343
4.5.6.5.3	Substitute der Führung	347
4.5.7	Führung aus der Distanz	348
4.5.8	Management von Expertenmacht	354
4.5.9	Bedeutung der Führungsbildung	355
4.5.10	Wandel des Führungshandelns	356
4.5.11	Zusammenfassung Führung und Führungsbildung	358
4.6	Methoden der Bildung	359
4.6.1	Definition von Bildungsmethoden	360
4.6.2	Klassifikation der Methoden der Bildung	360

4.6.3	Wahl der Methoden in der Bildung .....	361
4.6.4	Handlungsorientierte Methoden der Weiterbildung .....	363
4.6.5	Ausgewählte Methoden der Führungsbildung .....	373
4.7	Zusammenfassung .....	375
<b>5</b>	<b>Förderung: Personalentwicklung im erweiterten Sinne .....</b>	<b>377</b>
5.1	Sinnsuche in der postmodernen Arbeitswelt .....	377
5.2	Begriff und Aufgabe der Förderung .....	379
5.3	Ziele und Funktionen der Förderung .....	380
5.4	Instrumente zur Förderung .....	382
5.4.1	Stellenbeschreibungen .....	382
5.4.2	Stellenbündel statt Stellenbeschreibungen .....	385
5.4.2.1	Generische und spezifische Kompetenzmodelle .....	386
5.4.2.2	Bauprinzip der Stellenbündel .....	388
5.4.2.3	Erarbeitung von Stellenbündeln .....	390
5.4.2.3.1	Tätigkeitsanalyse .....	393
5.4.2.3.2	Anforderungsanalyse .....	393
5.4.2.4	Informationsquellen zur Erarbeitung von Stellenbündeln .....	395
5.4.2.5	Anlassbezogene Konkretisierung der Stellenbündel .....	400
5.4.2.6	Stellenbündel als Führungsinstrument .....	402
5.4.2.7	Entgeltbestimmung mit Stellenbündeln .....	403
5.4.2.8	Verwendung von Stellenbündeln .....	405
5.4.2.9	Bewertung von Stellenbündeln .....	407
5.4.2.10	Weiterentwicklung von Stellenbündeln .....	408
5.4.2.11	Personalentwicklungsarbeitshilfen zu Stellenbündel .....	409
5.4.3	Beschaffung und Auswahl von Mitarbeitern .....	415
5.4.3.1	Veränderte Beschaffungswege .....	415
5.4.3.2	Systematische Personalauswahl .....	416
5.4.3.2.1	Auswahlschritte und Akteure .....	418
5.4.3.2.2	Beschaffungswege und Auswahlverfahren .....	423
5.4.3.2.3	Eignungsdiagnostische Verfahren .....	428
5.4.3.2.4	Bewerbungsunterlagen .....	428
5.4.3.2.5	Strukturierte Auswahlgespräche .....	438
5.4.3.2.6	Biografischer Fragebogen .....	442
5.4.3.2.7	Eigenschaftsorientierte Auswahlverfahren .....	442
5.4.3.2.8	Simulationsorientierte Verfahren .....	444
5.4.3.2.9	Assessment-Center-Verfahren .....	445
5.4.3.2.10	Onlinegestützte Auswahlverfahren .....	457
5.4.3.3	Beobachtungs- und Beurteilungsfehler in Auswahlverfahren .....	459
5.4.3.4	Stereotype, Vorurteile und Realitätsmythen .....	460
5.4.3.5	Rationalitätsmythen .....	460
5.4.3.6	Kriteriengeleiteter Vergleich ausgesuchter Auswahlmethoden .....	464
5.4.3.7	Diskriminierungsverbot in Bewerbungs- und Auswahlverfahren .....	469
5.4.3.8	PE-Arbeitshilfen »Auswahlverfahren« .....	470
5.4.4	Einführung neuer Mitarbeiter .....	475
5.4.4.1	Notwendigkeit und Aufgabe .....	475
5.4.4.2	Extremstrategien und Schonstrategien .....	477
5.4.4.3	Sozial-integrierende Strategien .....	478
5.4.4.4	Funktional-qualifizierende Säule .....	480

5.4.5	Zielvereinbarungen als Förderinstrument .....	481
5.4.5.1	Begriff und Aufgaben .....	481
5.4.5.2	Zielvereinbarungsprozess .....	484
5.4.5.3	Fehlerquellen und Qualitätsanforderungen an Zielvereinbarungen .....	488
5.4.5.4	Zielsetzungstheorie als wissenschaftliche Grundlage .....	489
5.4.5.5	Zielvereinbarungen und strukturierte Mitarbeitergespräche .....	490
5.4.5.6	Kritische Würdigung der Zielvereinbarung .....	490
5.4.5.7	Arbeitshilfen »Zielvereinbarungen« .....	492
5.4.6	Leistungs- und Verhaltensbeurteilungen .....	493
5.4.6.1	Begriff und Aufgabe .....	493
5.4.6.2	Verfahren der Leistungsbeurteilung .....	496
5.4.6.3	Qualität von Leistungsbeurteilungen .....	500
5.4.6.4	Arbeitshilfen »Leistungsbeurteilungen« .....	502
5.4.7	Strukturiertes Mitarbeitergespräch .....	508
5.4.7.1	Begriff und Aufgabe .....	508
5.4.7.2	Phasen des SMG .....	510
5.4.7.3	Vergleich SMG und Leistungsbeurteilung .....	515
5.4.7.4	Vom SMG zum Dialog Leistung und Zusammenarbeit (DLZ) .....	517
5.4.7.5	Arbeitshilfe »Strukturiertes Mitarbeitergespräch (SMG)« .....	517
5.4.8	Karriere- und Nachfolgeplanung .....	520
5.4.8.1	Begriffe und Aufgaben .....	520
5.4.8.2	Karrieretypen .....	523
5.4.8.3	Formalisierung und Institutionalisierung von Fachkarrieren .....	526
5.4.8.4	Der Aufbau von Fachkarrieren .....	529
5.4.8.5	Wert und Wertschätzung von Karrieren .....	530
5.4.8.6	Wissenschaftstheoretische Zugänge zum Phänomen Karriere .....	531
5.4.8.6.1	Kognitionstheoretischer Zugang .....	531
5.4.8.6.2	Transaktionskostentheoretischer Zugang .....	533
5.4.8.6.3	Spieltheoretischer Zugang zum Phänomen Karriere .....	534
5.4.8.6.4	Karriere als Pfandlösung und als Beförderungsturniere .....	535
5.4.8.6.5	Karriere- und Nachfolgeplanung .....	536
5.4.8.7	Potenzialanalysen .....	538
5.4.8.8	Karriereentscheidung nach Bedarf und Entwicklungswünschen .....	543
5.4.8.9	Aktuelle Trends der Karriereplanung .....	544
5.4.8.9.1	Lebensphasen- und lebensstilorientierte Karriereplanung .....	544
5.4.8.9.2	Geschlechterorientierte Personalentwicklung .....	552
5.4.8.9.3	Grenzenlose Karrieren .....	558
5.4.8.9.4	Eliteförderung als Auftrag der Personalentwicklung .....	562
5.4.8.9.5	PE-Praxis: Karriere- und Nachfolgeplanung .....	564
5.4.9	Nudging – Förderung als zielorientiertes Schubsen .....	569
5.4.9.1	Begriff und Auftrag .....	569
5.4.9.2	Nudging als Instrument der Personalentwicklung .....	571
5.4.10	Coaching als Förderinstrument .....	572
5.4.10.1	Begriff und Aufgabe .....	572
5.4.10.2	Coaching-Formen .....	574
5.4.10.3	Der Coaching-Prozess .....	574
5.4.10.4	Coaching-Techniken .....	575
5.4.10.5	Persönlichkeit und Professionalität des Coachs .....	577



5.4.11	Mentoring .....	579
5.4.11.1	Begriff und Aufgabe .....	579
5.4.11.2	Mentoring-Formen .....	581
5.4.11.3	Der Mentoring-Prozess .....	582
5.4.11.4	Messung des Mentoring-Erfolges .....	585
5.4.12	Systematische Entwicklungsberatung (SEB) .....	585
5.4.12.1	Begriff und Aufgaben .....	585
5.4.12.2	Inhalt der SEB .....	586
5.4.12.3	Methoden der SEB .....	586
5.4.12.4	Würdigung der SEB .....	588
5.4.13	Peer Group Supervision .....	589
5.4.13.1	Begriff und Aufgabe .....	589
5.4.13.2	Formen der Peer Supervision .....	591
5.4.13.3	Prozess der Peer Supervision .....	592
5.4.14	Auslandseinsatz .....	594
5.4.14.1	Begriff und Aufgaben .....	594
5.4.14.2	Phasen der Umsetzung einer Auslandsentsendung .....	596
5.4.14.3	Kontrolle des Entsendungserfolges .....	602
5.4.15	Arbeitsstrukturierung und Stellvertretung .....	603
5.4.15.1	Arbeitsstrukturierung .....	603
5.4.15.2	Stellvertretung .....	603
5.4.16	Diversity Management: Vielfalt fördern .....	604
5.4.16.1	Managing Diversity .....	605
5.4.16.2	Diversity Management .....	607
5.4.16.3	Zwei Seiten einer Medaille: Managing Diversity und Diversity Management .....	609
5.4.16.4	DIM-Handlungsfelder im Überblick .....	609
5.4.16.5	Diversity-Praxis: Diversity Awareness Training .....	613
5.4.17	New Placement als Element der Förderung .....	614
5.4.17.1	Trennungsgespräch .....	615
5.4.17.2	Fragebogen zum Outplacement .....	617
5.4.17.3	Comeback-Management .....	618
5.4.18	Betriebliches Gesundheitswesen als Auftrag der Personalentwicklung .....	619
5.4.18.1	Resilienzförderung als Auftrag der Personalentwicklung .....	619
5.4.18.2	Aufbau von Resilienz .....	621
5.4.19	Systematisches Gesundheitsmanagement .....	623
5.5	Zusammenfassung .....	624
<b>6</b>	<b>Organisationsentwicklung .....</b>	<b>627</b>
6.1	Begriffsklärung .....	627
6.1.1	Organisation und Organisationsentwicklung .....	627
6.1.2	Begriffsabgrenzungen .....	632
6.1.3	Dezentralisierung und Dynamisierung als Entwicklungstrends .....	636
6.1.4	Organisationsentwicklung in der Arbeitswelt 4.0 .....	638
6.1.4.1	Der Auftrag der Organisationsentwicklung in der AW 4.0 .....	638
6.1.4.2	Gestaltung der Organisationsentwicklung in der AW 4.0 .....	639
6.1.4.2.1	Humane, soziale und technische Systemgestaltung .....	640
6.1.4.2.2	Human-sozio-technische Systeme (HSTS) und Communities of Practice (CoP) .....	641

	6.1.4.2.3	Human-sozio-technische Systeme (HSTS) und Erlebnis- und Erwerbsgemeinschaften .....	642
	6.1.4.2.4	Arbeitsintegriertes Lernen (AIL) in der AW 4.0 .....	643
6.2		Lerntheoretischer Hintergrund der Organisationsentwicklung .....	645
	6.2.1	Organisationales Lernen .....	645
	6.2.2	Ziele der Organisationsentwicklung .....	650
6.3		Entstehungshintergrund der Organisationsentwicklung .....	651
	6.3.1	Entwicklungsgeschichte der Organisationsentwicklung .....	651
	6.3.2	Entwicklungsgeschichte der Organisationsentwicklung in Deutschland .....	656
	6.3.3	Bezugsebenen der Organisationsentwicklung .....	656
6.4		Strukturen, Prozesse, Personen und Beziehungen als Bezugsebenen der Organisationsentwicklung .....	660
	6.4.1	Strukturen .....	660
	6.4.2	Prozesse .....	661
	6.4.3	Personen .....	662
	6.4.4	Beziehungen .....	662
6.5		Methoden der Organisationsentwicklung .....	662
	6.5.1	Methoden allgemein .....	662
	6.5.1.1	Methoden auf Individualebene .....	663
	6.5.1.2	Methoden auf der Beziehungsebene .....	665
	6.5.1.3	Methoden auf der Strukturebene .....	667
	6.5.1.4	Methoden auf der Prozessebene .....	667
	6.5.1.5	Integrative Ansätze der Organisationsentwicklung .....	668
	6.5.2	Ausgewählte Methoden und Techniken der Organisationsentwicklung .....	670
	6.5.2.1	Projektgruppen .....	670
	6.5.2.2	Lernstatt und Qualitätszirkel .....	672
	6.5.2.3	KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess) .....	673
	6.5.2.4	Teamkonzepte .....	674
	6.5.2.5	Konfrontationstreffen .....	676
	6.5.2.6	Methoden zur systematischen Generierung von Ideen .....	677
	6.5.3	Sicherung von Commitment .....	687
	6.5.4	Phasen des Organisationsentwicklungsprozesses .....	690
	6.5.5	Die Rolle des OE-Beraters im OE-Prozess .....	691
	6.5.6	Widerstände gegen OE-Projekte und Veränderungen .....	694
6.6		Organisationsentwicklung als Change Management .....	697
	6.6.1	Change Management als radikale Transformation des Unternehmens .....	697
	6.6.2	Durchführung von Change-Management-Projekten .....	701
	6.6.3	Zusammenfassung und Ausblick .....	706
6.7		Organisationsentwicklung als Beratungsleistung .....	707
	6.7.1	Begriffliche Abgrenzung .....	708
	6.7.2	Systemische versus systematische OE-Beratung .....	711
	6.7.3	Zugrunde liegendes Menschenbild .....	713
	6.7.4	Der Beratungsprozess .....	714
	6.7.5	Beraterbefähigung .....	716
6.8		Zusammenfassung Organisationsentwicklung .....	717
<b>7</b>		<b>Methodische Absicherung der Personalentwicklung im Funktionszyklus .....</b>	<b>721</b>
7.1		Bedarfsanalyse .....	722
7.2		Ziele setzen .....	725
7.3		Kreatives Gestalten .....	728
7.4		Durchführung .....	729

7.5	Erfolgskontrolle .....	731
7.6	Transfersicherung .....	732
7.7	Zusammenfassung .....	736
<b>8</b>	<b>Personalentwicklungsmarketing</b> .....	<b>737</b>
8.1	Begriff und inhaltliche Einordnung des PE-Marketing .....	737
8.1.1	Exzellenz durch Personalentwicklung .....	737
8.1.2	Exzellenz der Personalentwicklung .....	738
8.1.3	PE-Marketing: Begriff und Auftrag .....	739
8.2	Ziele und Inhalte des PE-Marketing .....	741
8.2.1	Ziele des PE-Marketing .....	741
8.2.2	Inhalte des PE-Marketing .....	742
8.3	PE-Marketing im Generationenschema .....	743
8.4	Externes und internes PE-Marketing .....	744
8.5	PE-Markenmanagement .....	744
8.6	Marketinginstrumente der Personalentwicklung .....	746
8.6.1	Influencer-Marketing für die Personalentwicklung .....	746
8.6.2	Multi-sensuelles PE-Marketing .....	747
8.6.3	Vom PE-Werbebrief zum Mikrotargeting .....	748
8.7	Zusammenfassung .....	750
<b>9</b>	<b>Organisation der Personalentwicklung</b> .....	<b>751</b>
9.1	Nomen est omen – Zur Bezeichnung der Personalentwicklungsfunktion .....	753
9.2	Mission Statement und Vision Statement der Personalentwicklung .....	754
9.3	Organisatorische Einordnung der Personalentwicklung .....	756
9.4	Zentrale versus dezentrale Organisation der Personalentwicklung .....	757
9.5	Fremdbezug der Personalentwicklung (Outsourcing) .....	761
9.6	Ablauforganisation der Personalentwicklung .....	762
9.7	Sekundärorganisation der Personalentwicklung .....	763
9.8	Personalentwicklung als Netzwerkmanagement .....	765
9.8.1	Vernetzte Personalentwicklung .....	766
9.8.2	Vernetzende Personalentwicklung .....	766
9.8.3	Personalentwicklung als Backbone Organization .....	768
9.8.4	Management von Nähe und Distanz .....	772
9.9	Personalentwicklung als Wissensmanagement .....	773
9.9.1	Daten, Information und Wissen .....	773
9.9.2	Inhalt und Prozess des Wissensmanagements .....	776
9.9.3	Instrumente der Dokumentation .....	777
9.9.4	Neue Methoden des Wissensmanagements .....	778
9.9.5	Rahmenbedingungen des Wissensmanagement .....	780
9.10	Zusammenfassung .....	782
<b>10</b>	<b>Rolle und Selbstverständnis professioneller Personalentwicklung</b> .....	<b>783</b>
10.1	Zum Begriff der Rolle .....	783
10.2	Rolle und Selbstverständnis der Personalentwickler .....	783
10.2.1	Rollenvielfalt der Personalentwickler .....	784
10.2.2	Rollendynamik der Personalentwicklung .....	787
10.3	Rollenkonflikte .....	787
10.3.1	Das Spannungsfeld von Nähe und Distanz .....	788
10.3.2	Die Rolle der Personalentwickler als Management-Informant .....	789

10.3.3	Beurteilung als Aufgabe des Personalentwicklers .....	790
10.3.4	Rollenstabilität durch den Aufbau einer PE-Marke .....	790
10.4	Professionalisierung der Personalentwickler .....	792
10.4.1	Begriffsabgrenzung .....	792
10.4.2	Das Verhältnis von Berufsprofession und Personenprofession .....	796
10.4.3	Der Prozess der Herausbildung einer Profession .....	797
10.4.4	Professionalisierung durch Qualifizierung .....	798
10.4.5	Professionalisierung der Personalentwickler im betrieblichen Funktionsgefüge .....	799
10.4.5.1	Spezialisierung .....	799
10.4.5.2	Autonomie .....	799
10.4.5.3	Autorität .....	800
<b>11</b>	<b>Entwicklungstendenzen der Personalentwicklung .....</b>	<b>801</b>
11.1	Gesellschaftlicher Wandel und Personalentwicklung .....	802
11.2	Trends und Megatrends der Personalentwicklung .....	806
11.3	PE-Forschung und PE-Professionalisierung .....	809
	Literaturverzeichnis .....	811
	Stichwortverzeichnis .....	845
	Zum Autor .....	861

## Abbildungsverzeichnis

<b>Abb. 1-1:</b>	Aufbau des Buches .....	32
<b>Abb. 1-2:</b>	Inhalte der PE .....	35
<b>Abb. 1-3:</b>	Elemente der Kompetenz zur Handlung .....	37
<b>Abb. 1-4:</b>	Kompetenzgleichung: Basisfaktoren, Aktionsfaktoren, Zielfaktoren .....	37
<b>Abb. 1-5:</b>	Zusammenhang zwischen Qualifikation, Kompetenz und Performanz .....	38
<b>Abb. 1-6:</b>	Dynaxicurity: Dynamik, Komplexität, Unsicherheit der Unternehmensentwicklung .....	39
<b>Abb. 1-7:</b>	Handhabbarkeit der Komplexität .....	40
<b>Abb. 1-8:</b>	Die Quadriga der Agilität: Adaption, Goal Attainment, Integration, Latency .....	42
<b>Abb. 1-9:</b>	Handhabbarkeit der Dynamik .....	42
<b>Abb. 1-10:</b>	Handhabbarkeit der Unsicherheit .....	43
<b>Abb. 1-11:</b>	Messung der Ist-Dynaxicurity .....	44
<b>Abb. 1-12:</b>	Handlungsoptionen zum Management der Dynaxicurity .....	44
<b>Abb. 2-1:</b>	Personalentwicklung als Wissenschaft .....	47
<b>Abb. 2-2:</b>	Forschungsfragen der Personalentwicklung .....	48
<b>Abb. 2-3:</b>	Theorie und Praxis und ihre Stereotype .....	49
<b>Abb. 2-4:</b>	Abstraktionsgrade wissenschaftlichen Arbeitens .....	51
<b>Abb. 2-5:</b>	Wissenschaft als erkenntnisleitendes Handeln .....	52
<b>Abb. 2-6:</b>	Komponenten spieltheoretischer Personalentwicklung .....	56
<b>Abb. 2-7:</b>	Einordnung der PE in das Wissenschaftsgefüge .....	59
<b>Abb. 2-8:</b>	Spezifische und generelle Handlungsbefähigung des Humanvermögens .....	69
<b>Abb. 2-9:</b>	Systematik der Güterarten in der Volkswirtschaftslehre .....	78
<b>Abb. 2-10:</b>	Problemlösungsheuristiken .....	84
<b>Abb. 2-11:</b>	Lernen zwischen Selbst- und Fremdorganisation .....	90
<b>Abb. 2-12:</b>	Arten von Slack .....	92
<b>Abb. 2-13:</b>	Arten von Netzwerken .....	97
<b>Abb. 2-14:</b>	Netzwerkmaße und Messgegenstände .....	99
<b>Abb. 2-15:</b>	Vielfalt der Begriffe Personal in personalwirtschaftlichen Lehrbüchern .....	100
<b>Abb. 2-16:</b>	Managing Diversity und Diversity Management .....	108
<b>Abb. 2-17:</b>	Map of Competencies .....	115
<b>Abb. 2-18:</b>	Berliner Modell der Didaktik .....	125
<b>Abb. 2-19:</b>	Kontinuum konstruktivistischer Didaktik .....	126
<b>Abb. 2-20:</b>	Bestandteile des Lernfeldkonzepts .....	127
<b>Abb. 2-21:</b>	Lernfelder des Ausbildungsberufs Industriemechaniker/Industriemechanikerin ...	128
<b>Abb. 2-22:</b>	Inhalte eines Lernfeldes gemäß dem Rahmenlehrplan der Kultusministerkonferenz für den Ausbildungsberuf Industriemechaniker/ Industriemechanikerin .....	128
<b>Abb. 2-23:</b>	Bedürfnispyramide nach Maslow .....	131
<b>Abb. 2-24:</b>	Einflussfaktoren auf die Arbeitseinstellung nach Herzberg .....	132
<b>Abb. 2-25:</b>	Einflussfaktoren auf die Arbeitseinstellung nach Herzberg .....	133
<b>Abb. 2-26:</b>	Einfluss der Motivations- und Hygienefaktoren auf die Arbeitszufriedenheit und -unzu- friedenheit .....	133
<b>Abb. 2-27:</b>	Gegenüberstellung der Theorie nach Maslow und Herzberg .....	134
<b>Abb. 2-28:</b>	Bedürfniskategorien nach McClelland .....	134

<b>Abb. 2-29:</b>	Verhältnis von Leistung und Motivationshöhe .....	135
<b>Abb. 2-30:</b>	Verhältnis von Leistung und Machtgebrauch .....	136
<b>Abb. 2-31:</b>	Verhältnis von Leistung und Zugehörigkeit .....	137
<b>Abb. 2-32:</b>	Verhältnis von Leistung und Risikoneigung .....	137
<b>Abb. 2-33:</b>	Komponenten des Langzeitgedächtnisses .....	144
<b>Abb. 2-34:</b>	Altersbedingte Veränderung der Gedächtnisleistung .....	146
<b>Abb. 2-35:</b>	Lernzyklus nach March/Olsen .....	147
<b>Abb. 2-36:</b>	Das Kommunikationsmodell nach Schulz von Thun .....	149
<b>Abb. 2-37:</b>	Das Johari-Fenster .....	150
<b>Abb. 3-1:</b>	Kernelemente der Unternehmenskultur .....	154
<b>Abb. 3-2:</b>	Entwicklung der Unternehmenskultur .....	156
<b>Abb. 3-3:</b>	Drei-Ebenen-Modell der Unternehmenskultur nach Schein .....	163
<b>Abb. 3-4:</b>	Kulturtypen nach Ansoff .....	164
<b>Abb. 3-5:</b>	Kulturtypen nach Deal/Kennedy .....	165
<b>Abb. 3-6:</b>	Kulturtypen nach Kets de Vries/Miller .....	165
<b>Abb. 3-7:</b>	Ebenen der Kulturanalysen .....	166
<b>Abb. 3-8:</b>	Verfahren der Kulturanalyse im Vergleich .....	168
<b>Abb. 3-9:</b>	Vier-Quadranten-Modell .....	169
<b>Abb. 3-10:</b>	Reifegrade (Generationen) der Unternehmensführung und der PE .....	170
<b>Abb. 3-11:</b>	Operationalisierung der Reifegradkonzepte Unternehmensführung und Personalentwicklung .....	171
<b>Abb. 3-12:</b>	Zusammenfassende Darstellung der drei Generationen der Unternehmensführung .....	174
<b>Abb. 3-13:</b>	Generationen der Personalentwicklung .....	177
<b>Abb. 3-14:</b>	Kulturelle Entwicklung durch Personalentwicklung .....	181
<b>Abb. 3-15:</b>	Begriff und Konzept des Diversity Managements .....	182
<b>Abb. 3-16:</b>	Handlungsfelder eines ganzheitlichen strategischen Diversity-Management-Konzeptes .....	183
<b>Abb. 3-17:</b>	Inhalte Governance-orientierter Führungskräfteentwicklung .....	187
<b>Abb. 3-18:</b>	Environment Social Governance .....	190
<b>Abb. 3-19:</b>	Beispiel Mission Statement Beratungsunternehmen .....	191
<b>Abb. 3-20:</b>	Beispiel Vision Statement Beratungsunternehmen .....	191
<b>Abb. 3-21:</b>	Allgemeine Grundsätze der Personalentwicklung .....	193
<b>Abb. 3-22:</b>	Projektorganisation PE-Konzeption .....	194
<b>Abb. 3-23:</b>	Bausteine eines PE-Konzeptes .....	195
<b>Abb. 3-24:</b>	Projektschritte und Zeit-Maßnahmen-Planung PE-Konzept .....	196
<b>Abb. 3-25:</b>	Aufgaben und Meilensteine PE-Konzept .....	197
<b>Abb. 3-26:</b>	Pyramide der Rechte des Betriebsrates .....	200
<b>Abb. 3-27:</b>	Mögliche Inhalte einer Betriebsvereinbarung zur betrieblichen Weiterbildung ....	204
<b>Abb. 3-28:</b>	Gesetzliche Grundlagen der Bildung .....	206
<b>Abb. 3-29:</b>	Maßnahmen und Pflichten nach § 12 AGG .....	222
<b>Abb. 3-30:</b>	Rechte der Beschäftigten nach §§ 13–15 AGG .....	223
<b>Abb. 3-31:</b>	Auswirkungen des AGG .....	224
<b>Abb. 3-32:</b>	Sensibilisierungsoffensiven für Diversity & Inclusion .....	226
<b>Abb. 3-33:</b>	Machtaspekte der Personalentwicklung .....	229

<b>Abb. 4-1:</b>	Entwicklung der Gesamtzahl der anerkannten oder als anerkannt geltenden Ausbildungsberufe in Deutschland von 1971 bis 2021 .....	236
<b>Abb. 4-2:</b>	Grundformen der Verbundausbildung .....	240
<b>Abb. 4-3:</b>	Zuständigkeiten im dualen System der Berufsausbildung .....	241
<b>Abb. 4-4:</b>	Rechtsgrundlagen der Berufsausbildung im dualen System .....	242
<b>Abb. 4-5:</b>	Rechtsgrundlagen der Berufsausbildung .....	243
<b>Abb. 4-6:</b>	Struktur der Ausbildungsberufe im Einzelhandel .....	246
<b>Abb. 4-7:</b>	Aufteilung der Bruttokosten .....	247
<b>Abb. 4-8:</b>	Nutzen der Ausbildung .....	248
<b>Abb. 4-9:</b>	Neuerungen im Berufsbildungsgesetz im Zuge der Reformen 2005 und 2020 .....	249
<b>Abb. 4-10:</b>	Kategorisierung dualer Studiengänge .....	250
<b>Abb. 4-11:</b>	Organisatorische Gestaltung der Berufsausbildung .....	252
<b>Abb. 4-12:</b>	Modularisierung der beruflichen Erstausbildung .....	254
<b>Abb. 4-13:</b>	Vom Unternehmen beeinflusste Weiterbildung .....	258
<b>Abb. 4-14:</b>	Zugänge zur Erklärung und Gestaltung informellen Lernens .....	259
<b>Abb. 4-15:</b>	Das Rubikon-Modell der Handlungsphasen .....	264
<b>Abb. 4-16:</b>	Formen von Humankapital .....	266
<b>Abb. 4-17:</b>	Vierstufiges Konzept der Handlungsorientierung – Schematik .....	270
<b>Abb. 4-18:</b>	Vierstufiges Konzept der Handlungsorientierung – Details .....	270
<b>Abb. 4-19:</b>	Formen der Wissensumwandlung .....	273
<b>Abb. 4-20:</b>	Zusammenhang von Struktur und Prozess der Weiterbildung .....	277
<b>Abb. 4-21:</b>	Struktur- und Prozessgestaltung der Personalentwicklung .....	278
<b>Abb. 4-22:</b>	Dreieck der Didaktik als pädagogischer Bezugsrahmen der Personalentwicklung .....	279
<b>Abb. 4-23:</b>	Systematische Gestaltung der Personalentwicklung im Funktionszyklus .....	280
<b>Abb. 4-24:</b>	Weiterbildungsziele .....	281
<b>Abb. 4-25:</b>	Ebenen der (Nicht-)Teilnahme an Weiterbildung .....	285
<b>Abb. 4-26:</b>	Segmentierungswürfel betrieblicher Weiterbildung .....	286
<b>Abb. 4-27:</b>	Kennzahlen der Weiterbildung .....	287
<b>Abb. 4-28:</b>	Ansätze zur Messung und Bewertung von Humanvermögen .....	287
<b>Abb. 4-29:</b>	Kennzahlenarten .....	288
<b>Abb. 4-30:</b>	Qualitätssicherung der Weiterbildung .....	289
<b>Abb. 4-31:</b>	VRIN-Konzept .....	294
<b>Abb. 4-32:</b>	Gamification in der Weiterbildung: Realisierung im Funktionszyklus .....	305
<b>Abb. 4-33:</b>	Gamification in der Weiterbildung: People Remember .....	305
<b>Abb. 4-34:</b>	Gewinner und Verlierer der Digitalisierung .....	306
<b>Abb. 4-35:</b>	Zielgruppenspezifische Weiterbildung .....	310
<b>Abb. 4-36:</b>	Realisierung von Weiterbildung .....	312
<b>Abb. 4-37:</b>	Herausforderungen an die betriebliche Weiterbildung .....	312
<b>Abb. 4-38:</b>	Wandel der betrieblichen Weiterbildung .....	313
<b>Abb. 4-39:</b>	Thesen der Entwicklung der Weiterbildung .....	314
<b>Abb. 4-40:</b>	Aufgaben von Führungskräften .....	316
<b>Abb. 4-41:</b>	Das Verhältnis zwischen Führungsaufgaben und Sachbearbeitung in Abhängigkeit von der hierarchischen Ebene .....	317
<b>Abb. 4-42:</b>	Magisches Dreieck der Führung .....	317

Abb. 4-43:	Einflussfaktoren auf die Effizienz der Führung .....	318
Abb. 4-44:	Betriebliche und persönliche Ziele der Führungskräfteentwicklung .....	319
Abb. 4-45:	Anforderungen an Führungskräfte .....	320
Abb. 4-46:	Führungskompetenzen in Abhängigkeit vom Reifegrad des Unternehmens .....	321
Abb. 4-47:	Führungsbefähigungsgleichung .....	322
Abb. 4-48:	Beispiel der Personalauswahl zur Anwendung der Führungsgleichung .....	322
Abb. 4-49:	Erklärungskraft von Führungskonzepten .....	324
Abb. 4-50:	Erklärungsstufen (Kontinuum) des Management Development .....	325
Abb. 4-51:	Verhaltensweisen der Gruppen bei unterschiedlichen Führungsstilen .....	327
Abb. 4-52:	Verhaltenskategorien der Ohio-State-Leadership-Studien .....	328
Abb. 4-53:	Kontinuumstheorie nach Tannenbaum und Schmidt .....	329
Abb. 4-54:	Das Managerial Grid von Blake und Mouton .....	330
Abb. 4-55:	Die Führungsstile nach Blake/Mouton .....	331
Abb. 4-56:	Selbstbeurteilungsbogen bezüglich des Führungsstils .....	333
Abb. 4-57:	Das 3-D-Konzept von Reddin .....	334
Abb. 4-58:	Die situative Führungstheorie von Hersey und Blanchard .....	336
Abb. 4-59:	Kontinuum der situativen Günstigkeit nach Fiedler .....	338
Abb. 4-60:	Schematische Wiedergabe des Kontingenzzmodells .....	338
Abb. 4-61:	Die Attributionstheorie .....	341
Abb. 4-62:	Transformationale Führung nach Bass und Avolio .....	344
Abb. 4-63:	Tatsächliche und wahrgenommene Distanz .....	351
Abb. 4-64:	Kategorien zur Erfassung der Distanz .....	351
Abb. 4-65:	Beispielitem zur Erfassung der Distanz zwischen Führungskraft und Mitarbeiter .....	352
Abb. 4-66:	Maßnahmen zur Überwindung physischer, psychischer und intellektueller Distanz .....	353
Abb. 4-67:	Personalwirtschaftliche Maßnahmen zur konstruktiven Lenkung von Expertenmacht .....	355
Abb. 4-68:	Corporate Leadership Concept .....	356
Abb. 4-69:	Klassifikation ausgewählter Bildungsmethoden .....	361
Abb. 4-70:	Methodische Entscheidungsebenen .....	362
Abb. 4-71:	E-Learning-Methoden .....	364
Abb. 4-72:	Sozialformen des Lernens .....	364
Abb. 4-73:	Systematisierung von Weiterbildungsmethoden .....	365
Abb. 4-74:	Outdoor-Training – Beispiele für Übungen .....	365
Abb. 4-75:	Ablauf der Vier-Stufen-Methode .....	367
Abb. 4-76:	Ablauf der Fallmethode .....	368
Abb. 4-77:	Medien, Methoden und Theorien des Blended Learning .....	371
Abb. 4-78:	360-Grad-Feedback .....	374
Abb. 4-79:	Full-Range-of-Leadership-Modell .....	375
Abb. 5-1:	Ziele der Förderung als Personalentwicklung im erweiterten Sinne .....	381
Abb. 5-2:	Zusammenhang von Fordern, Fördern, Befördern und Bezahlen .....	382
Abb. 5-3:	Inhalte von Stellenbeschreibungen .....	383
Abb. 5-4:	Formular Stellenbeschreibung .....	383
Abb. 5-5:	Anwendungsbereiche von Stellenbeschreibungen .....	384
Abb. 5-6:	Zusammenfassung Stellenbündel .....	386



<b>Abb. 5-7:</b>	Von »generischen« Kompetenzmodellen zu Stellenbündeln .....	387
<b>Abb. 5-8:</b>	Performanzorientiertes Kompetenz- und Talentmanagement mit Stellenbündeln .....	389
<b>Abb. 5-9:</b>	Kernelemente eines Stellenbündels .....	389
<b>Abb. 5-10:</b>	Von der Stellenbeschreibung zum Stellenbündel .....	390
<b>Abb. 5-11:</b>	Ableitung der Anzahl von Stellenbündeln .....	391
<b>Abb. 5-12:</b>	Kriterien in der Tätigkeitsanalyse .....	392
<b>Abb. 5-13:</b>	Key Job Elements auf Stellenbündelniveau .....	393
<b>Abb. 5-14:</b>	Key Job Requirements auf Stellenbündelniveau .....	393
<b>Abb. 5-15:</b>	Beispiel – Kriterienkatalog der fachlichen und persönlichen Anforderungen (Non-Profit-Organisation) .....	394
<b>Abb. 5-16:</b>	Grundprinzipien und Schritte der CIT .....	395
<b>Abb. 5-17:</b>	Charakteristik erfolgskritischer Kerntätigkeiten .....	396
<b>Abb. 5-18:</b>	Indikatoren für Kerntätigkeiten .....	396
<b>Abb. 5-19:</b>	Beispiel I – Stellenbündel: öffentliche Verwaltung .....	397
<b>Abb. 5-20:</b>	Beispiel II – Stellenbündel: Sozialer Dienstleister .....	398
<b>Abb. 5-21:</b>	Beispiel III – Stellenbündel: Industrie .....	399
<b>Abb. 5-22:</b>	Anforderungen, Ausprägungen und Indikatoren .....	401
<b>Abb. 5-23:</b>	Tätigkeits- und Anforderungsanalyse für Auswahlverfahren .....	402
<b>Abb. 5-24:</b>	Strukturelle und personelle Führung .....	402
<b>Abb. 5-25:</b>	Wertstufen und Aktionsverben für Kerntätigkeiten .....	405
<b>Abb. 5-26:</b>	Strategische Bedeutung von Stellenbündeln .....	408
<b>Abb. 5-27:</b>	Kontinuum der Elementarisierung von Tätigkeiten und Anforderungen .....	409
<b>Abb. 5-28:</b>	Erläuterungen zu persönlichen Anforderungen .....	415
<b>Abb. 5-29:</b>	Ablauf der Personalbeschaffung .....	419
<b>Abb. 5-30:</b>	Zentrale Fragen in Vor- und Endauswahl .....	420
<b>Abb. 5-31:</b>	Auswahlschritte und Auswahlssystematik .....	420
<b>Abb. 5-32:</b>	Arbeitsschritte systematischer Personalauswahl .....	421
<b>Abb. 5-33:</b>	Anwendungshäufigkeit Diagnoseverfahren .....	423
<b>Abb. 5-34:</b>	Beispiele »Erfahrungsfrage« und »prospektive« Frage .....	425
<b>Abb. 5-35:</b>	Feste und floatende Auswahlverfahren .....	427
<b>Abb. 5-36:</b>	Systematische versus unsystematische Auswahlverfahren .....	427
<b>Abb. 5-37:</b>	Negative äußere Merkmale bei schriftlichen Bewerbungsunterlagen .....	428
<b>Abb. 5-38:</b>	Negative äußere Merkmale bei Onlinebewerbungen .....	428
<b>Abb. 5-39:</b>	Vorauswahlaspekte .....	429
<b>Abb. 5-40:</b>	Inhalte aussagefähiger Bewerbungsunterlagen .....	429
<b>Abb. 5-41:</b>	Inhaltliche und sprachliche Aspekte des Bewerbungsschreibens .....	430
<b>Abb. 5-42:</b>	Analyse des Lebenslaufs .....	431
<b>Abb. 5-43:</b>	Aufbau und Inhalt des tabellarischen Lebenslaufs .....	432
<b>Abb. 5-44:</b>	Methoden der Anonymisierung .....	432
<b>Abb. 5-45:</b>	Aspekte der Schriftanalyse .....	433
<b>Abb. 5-46:</b>	Entwicklungsstufen einer Handschrift .....	433
<b>Abb. 5-47:</b>	Entwicklungsstufen einer Handschrift .....	435
<b>Abb. 5-48:</b>	Aspekte der Analyse von Zeugnissen .....	436
<b>Abb. 5-49:</b>	Inhalt des qualifizierten Arbeitszeugnisses .....	437
<b>Abb. 5-50:</b>	Abstufungen in Arbeitszeugnissen .....	438

Abb. 5-51:	Aspekte der Analyse von Referenzen .....	438
Abb. 5-52:	Ablaufschema eines Auswahlgesprächs .....	439
Abb. 5-53:	Regeln zur Gesprächsführung .....	440
Abb. 5-54:	Prinzipien des Harvard-Konzeptes .....	440
Abb. 5-55:	Fragen im Auswahlgespräch .....	441
Abb. 5-56:	Testverfahren .....	444
Abb. 5-57:	Typischer Ablauf eines Assessment-Centers .....	446
Abb. 5-58:	Operationalisierung von Tätigkeiten und Anforderungen .....	447
Abb. 5-59:	Gewichtung von Anforderungskriterien .....	448
Abb. 5-60:	Operationalisierung von Verhaltenskriterien .....	448
Abb. 5-61:	Zuordnung der Anforderungskriterien zu Assessment-Center-Übungen .....	449
Abb. 5-62:	Grundprinzipien Assessment-Center-Verfahren .....	449
Abb. 5-63:	Beteiligte und Verfahren des Assessment-Centers .....	450
Abb. 5-64:	Mastersummenbogen Kandidatinnen/Kandidaten .....	451
Abb. 5-65:	Stufen der Beurteilung .....	451
Abb. 5-66:	AC-Gutachten .....	452
Abb. 5-67:	Leitfaden Feedbackgespräch .....	453
Abb. 5-68:	Grundsätze der Gutachtenerstellung .....	453
Abb. 5-69:	Workload – Timetable – Playbook .....	455
Abb. 5-70:	Spezifische versus Standard-Assessment-Center-Verfahren .....	456
Abb. 5-71:	Befunde zur Validität eignungsdiagnostischer Verfahren .....	456
Abb. 5-72:	Online-Assessment-Center der Deutschen Lufthansa .....	458
Abb. 5-73:	Selektionsstufen im Beobachtungs- und Beurteilungsprozess .....	459
Abb. 5-74:	Beobachtungs- und Beurteilungsfehler .....	460
Abb. 5-75:	Einflussmöglichkeiten auf Stereotype, Vorurteile und Diskriminierung .....	463
Abb. 5-76:	Beispiel für Stereotype .....	464
Abb. 5-77:	Auswahlverfahren im Überblick .....	468
Abb. 5-78:	Kostenvergleich der internen und externen Rekrutierung für eine Führungskraft im unteren Management .....	471
Abb. 5-79:	Anregungen zu Fragetechniken .....	472
Abb. 5-80:	Fragen gut stellen .....	473
Abb. 5-81:	Checkliste Verfahrensgrundsätze – für einstufige Verfahren = Orientierungsgespräch/ohne Übungen (nach erfolgter Vorauswahl) .....	475
Abb. 5-82:	Auswirkungen dauerhafter Über- und Unterforderung .....	478
Abb. 5-83:	Zielvereinbarungen im Praxistest .....	482
Abb. 5-84:	Zielvereinbarungen .....	483
Abb. 5-85:	Funktionen der Zielvereinbarung .....	484
Abb. 5-86:	Prozess der Zielfindung und der Zielerreichung .....	485
Abb. 5-87:	Zielarten und Zielinhalte .....	485
Abb. 5-88:	Phasenmodell der Zielvereinbarung .....	486
Abb. 5-89:	Zeitlicher Ablauf der Zielvereinbarung .....	487
Abb. 5-90:	Checkliste Zielvereinbarung .....	488
Abb. 5-91:	Zielformulierung nach dem SMART-Goals-System .....	489
Abb. 5-92:	Zielvereinbarung im Managementdreieck .....	490
Abb. 5-93:	Beispiele veränderter Rahmenbedingungen .....	491
Abb. 5-94:	Beispiel Zielvereinbarung – evangelisches Krankenhaus .....	493

<b>Abb. 5-95:</b>	Beispiel Zielvereinbarung– Produktion .....	493
<b>Abb. 5-96:</b>	Leistungsbeurteilung als Verhaltensbeurteilung .....	495
<b>Abb. 5-97:</b>	Vergleich von Leistungs-, Verhaltens- und Potenzialbeurteilungen .....	496
<b>Abb. 5-98:</b>	Verfahren der Leistungsbeurteilung .....	497
<b>Abb. 5-99:</b>	Verfahren der Gruppierung von Leistungen .....	498
<b>Abb. 5-100:</b>	Rangordnungsverfahren .....	499
<b>Abb. 5-101:</b>	Einstufungsverfahren .....	500
<b>Abb. 5-102:</b>	Exemplarische Darstellung einer Leistungsbeurteilung anhand von Verhaltensankern .....	502
<b>Abb. 5-103:</b>	Leistungsbeurteilungsbogen .....	507
<b>Abb. 5-104:</b>	VUCA-Protokoll zur Erfassung von Leistung, Verhalten und Potenzial .....	508
<b>Abb. 5-105:</b>	Inhalte des strukturierten Mitarbeitergesprächs .....	509
<b>Abb. 5-106:</b>	Ablauf des strukturierten Mitarbeitergesprächs .....	510
<b>Abb. 5-107:</b>	Kommunikationsregeln für das SMG .....	513
<b>Abb. 5-108:</b>	Vergleich SMG und Leistungsbeurteilung .....	516
<b>Abb. 5-109:</b>	SMG-Leitfaden für Mitarbeiter .....	517
<b>Abb. 5-110:</b>	SMG-Leitfaden für Vorgesetzte .....	518
<b>Abb. 5-111:</b>	Anforderungskriterien als Gesprächsgrundlage im SMG .....	519
<b>Abb. 5-112:</b>	SMG-Ergebnisprotokoll .....	520
<b>Abb. 5-113:</b>	Karriereverständnis im Wandel der Zeit .....	521
<b>Abb. 5-114:</b>	Laufbahn- und Nachfolgeplanung .....	522
<b>Abb. 5-115:</b>	Tableau der Karrieretypen .....	524
<b>Abb. 5-116:</b>	Karrierestufen in Fachlaufbahnen .....	525
<b>Abb. 5-117:</b>	Motiverfüllung im Rahmen unterschiedlicher Karrierewege .....	526
<b>Abb. 5-118:</b>	Formalisierung und Institutionalisierung von Expertenkarrieren .....	528
<b>Abb. 5-119:</b>	Veränderte Karrierelandschaft .....	530
<b>Abb. 5-120:</b>	Karriere als Laufdisziplin .....	535
<b>Abb. 5-121:</b>	Karrieropolitik mit Beförderungsturnieren .....	536
<b>Abb. 5-122:</b>	Schrittfolge der Karriere- und Nachfolgeplanung .....	536
<b>Abb. 5-123:</b>	Verknüpfung der Karriere- und Nachfolgeplanung mit weiteren Personalentwicklungsinstrumenten. ....	537
<b>Abb. 5-124:</b>	Einflussfaktoren der Karriere- und Nachfolgeplanung .....	537
<b>Abb. 5-125:</b>	Talentbegriff .....	538
<b>Abb. 5-126:</b>	Ziele der Potenzialanalyse .....	539
<b>Abb. 5-127:</b>	Schlüsseldimensionen und Potenzialindikatoren aktueller Potenzialmodelle .....	540
<b>Abb. 5-128:</b>	Unterscheidung zwischen Potenzial und Leistung .....	540
<b>Abb. 5-129:</b>	Mitarbeiterportfolio .....	541
<b>Abb. 5-130:</b>	Beispiel der Ausgestaltung eines Förderkreises für Führungsnachwuchskräfte ....	542
<b>Abb. 5-131:</b>	Fragebogen zur Karriereorientierung .....	544
<b>Abb. 5-132:</b>	Idealtypischer betrieblicher Lebenszyklus nach Graf. ....	545
<b>Abb. 5-133:</b>	Lebensphasenorientierte Personalentwicklung .....	547
<b>Abb. 5-134:</b>	Verschiedene Alterskategorisierungen und Altersklassifikationen .....	548
<b>Abb. 5-135:</b>	Einflussfaktoren .....	550
<b>Abb. 5-136:</b>	Veränderungen ausgewählter Variablen mit dem Lebensalter .....	551
<b>Abb. 5-137:</b>	Nicht optimistisch altern, optimistisch altern .....	551
<b>Abb. 5-138:</b>	Frauenanteil der Dax-30-Unternehmen in Deutschland .....	552

<b>Abb. 5-139:</b>	Unterschiede von Männern und Frauen in der Arbeitswelt .....	553
<b>Abb. 5-140:</b>	Frauenanteil in Führungspositionen in Deutschland nach Unternehmen im Jahr 2022 .....	557
<b>Abb. 5-141:</b>	Zweidimensionale Betrachtung grenzenloser Karrieren .....	561
<b>Abb. 5-142:</b>	Ampelkonto der Deutschen Lufthansa AG .....	565
<b>Abb. 5-143:</b>	Ziele der Fachkarrieresystematik bei T-Systems .....	566
<b>Abb. 5-144:</b>	Prozessmodell für die Expertenentwicklung bei T-Systems .....	567
<b>Abb. 5-145:</b>	Qualifizierungsmöglichkeiten zum Kompetenzaufbau .....	567
<b>Abb. 5-146:</b>	Der Coaching-Prozess .....	575
<b>Abb. 5-147:</b>	Anforderungen an den Coach .....	578
<b>Abb. 5-148:</b>	Die Funktion des Mentors/der Mentorengruppe .....	580
<b>Abb. 5-149:</b>	Abgrenzung des Mentoring vom Coaching .....	581
<b>Abb. 5-150:</b>	Phasen eines systematischen Mentorings .....	582
<b>Abb. 5-151:</b>	Mögliche Elemente einer Mentoring-Vereinbarung .....	583
<b>Abb. 5-152:</b>	Mögliche Themenfelder im Mentoring .....	584
<b>Abb. 5-153:</b>	Beispielhafte Darstellung eines Mentoring-Programms .....	584
<b>Abb. 5-154:</b>	Key Performance Indicators »Mentoring« .....	585
<b>Abb. 5-155:</b>	Ziele und Aufgaben der SEB .....	585
<b>Abb. 5-156:</b>	Bausteine der SEB .....	586
<b>Abb. 5-157:</b>	Funktionszyklus systematischer Gestaltung der SEB .....	587
<b>Abb. 5-158:</b>	Kernpunkte der Entwicklungsanalyse .....	587
<b>Abb. 5-159:</b>	Trialog zur Generierung und Formulierung konkreter Ziele .....	588
<b>Abb. 5-160:</b>	SEB in der Schnittstelle .....	589
<b>Abb. 5-161:</b>	Rollenverteilung im »Peer Project« PE .....	590
<b>Abb. 5-162:</b>	Ablaufübersicht und Aufgaben der Beteiligten in der kollegialen Beratung .....	590
<b>Abb. 5-163:</b>	Beziehungsqualitäten von Peer-Beziehungen .....	591
<b>Abb. 5-164:</b>	Ziele, Inhalte und Beteiligte der Peer Supervision .....	592
<b>Abb. 5-165:</b>	Phasenmodell von Peer-Beratungen .....	594
<b>Abb. 5-166:</b>	Vertragliche Besonderheiten des Auslandseinsatzes .....	595
<b>Abb. 5-167:</b>	Mögliche Probleme von Auslandsentsendungen .....	596
<b>Abb. 5-168:</b>	Das Kulturschockmodell nach Oberg .....	597
<b>Abb. 5-169:</b>	Prozess der Auslandsentsendung .....	598
<b>Abb. 5-170:</b>	Anforderungen an Expatriates .....	598
<b>Abb. 5-171:</b>	Merkmalsbereiche eines biografischen Fragebogens zur Auswahl für den Auslandseinsatz .....	599
<b>Abb. 5-172:</b>	Verfahren zur Überprüfung interkultureller Merkmale .....	600
<b>Abb. 5-173:</b>	Checkliste zur Vorbereitung der Auslandsentsendung .....	601
<b>Abb. 5-174:</b>	Magisches Viereck des Diversity Management .....	609
<b>Abb. 5-175:</b>	Inhalte altersbezogener Personalentwicklung .....	612
<b>Abb. 5-176:</b>	Altersgerechte Personalwirtschaft .....	612
<b>Abb. 5-177:</b>	Bestandteile eines leistungsfähigen Trennungsmanagements .....	615
<b>Abb. 5-178:</b>	Gestaltungshinweise zur Durchführung des Trennungsgesprächs .....	616
<b>Abb. 5-179:</b>	Gesprächsverlauf des Austrittsinterviews .....	616
<b>Abb. 5-180:</b>	Inhalte des Fragebogens zum Austritt eines Mitarbeiters .....	617
<b>Abb. 5-181:</b>	Teilfunktionen der Beratungsphase .....	618
<b>Abb. 5-182:</b>	Resilienz-Bereiche und Bedeutung .....	623

<b>Abb. 6-1:</b>	Entwicklungsrichtungen .....	628
<b>Abb. 6-2:</b>	Grundbausteine von Organisationen: Konfiguration und Strategien .....	629
<b>Abb. 6-3:</b>	Begrifflichkeiten Aufbau- und Ablauforganisation .....	630
<b>Abb. 6-4:</b>	Definitionen von Organisationsentwicklung .....	631
<b>Abb. 6-5:</b>	Transformationsaspekte: »Best Case« – »Worst-Case-Szenario« .....	633
<b>Abb. 6-6:</b>	Unterschiede zwischen Organisationsentwicklung und Organisationstransformation .....	633
<b>Abb. 6-7:</b>	Organisationsentwicklung als integrative Strategie der Veränderung .....	635
<b>Abb. 6-8:</b>	Idealtypische Entwicklungsphasen einer Community of Practice .....	641
<b>Abb. 6-9:</b>	Die drei Lerntypen im Überblick .....	647
<b>Abb. 6-10:</b>	Lerntypen als mechanische, natürliche und soziale Systeme .....	648
<b>Abb. 6-11:</b>	Organisationsentwicklung und organisationales Lernen .....	649
<b>Abb. 6-12:</b>	Zielkonflikte der Organisationsentwicklung .....	650
<b>Abb. 6-13:</b>	Ziele der Organisationsentwicklung .....	651
<b>Abb. 6-14:</b>	Positive Effekte teilautonomer Gruppen .....	655
<b>Abb. 6-15:</b>	Geschichte der Organisationsentwicklung .....	655
<b>Abb. 6-16:</b>	Strukturaler und personaler OE-Ansatz .....	656
<b>Abb. 6-17:</b>	Einteilung nach Friedlander/Brown .....	657
<b>Abb. 6-18:</b>	Dreiteilung der Organisationsentwicklungsansätze .....	657
<b>Abb. 6-19:</b>	Strukturmerkmale bei der Realisierung der Organisationsentwicklungsziele .....	658
<b>Abb. 6-20:</b>	Integrativer Ansatz der Organisationsentwicklung .....	660
<b>Abb. 6-21:</b>	Methoden der Organisationsentwicklung .....	663
<b>Abb. 6-22:</b>	Phasenschema der Organisationsentwicklung nach Lewin .....	663
<b>Abb. 6-23:</b>	Phasenmodelle der Organisationsentwicklung .....	664
<b>Abb. 6-24:</b>	Techniken der Organisationsentwicklung auf Beziehungsebene .....	666
<b>Abb. 6-25:</b>	Das Ishikawa-Fishbone-Diagramm .....	668
<b>Abb. 6-26:</b>	Die fünf Phasen des NPI-Modells .....	669
<b>Abb. 6-27:</b>	Das Sechs-Phasen-Programm des Managerial Grids .....	670
<b>Abb. 6-28:</b>	Projektgruppen .....	671
<b>Abb. 6-29:</b>	Voraussetzungen erfolgreicher Projektarbeit .....	672
<b>Abb. 6-30:</b>	Elemente eines Lernstattdsystems .....	673
<b>Abb. 6-31:</b>	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess .....	674
<b>Abb. 6-32:</b>	Teamkonzepte .....	675
<b>Abb. 6-33:</b>	Maßnahmen für Aufbau, Stabilisierung und Entwicklung von Beziehungsgemeinschaften .....	677
<b>Abb. 6-34:</b>	Synektischer Trichter .....	678
<b>Abb. 6-35:</b>	Beispiel zur Synektik-Methode .....	680
<b>Abb. 6-36:</b>	Morphologisches Tableau am Beispiel der Personalauswahl eines Personalentwicklers .....	680
<b>Abb. 6-37:</b>	Die sechs Denkhüte im Überblick .....	681
<b>Abb. 6-38:</b>	Mindmap zur Entwicklung eines Personalentwicklungskonzeptes .....	682
<b>Abb. 6-39:</b>	Design-Thinking-Prozess .....	683
<b>Abb. 6-40:</b>	Ablauf eines Barcamps .....	684
<b>Abb. 6-41:</b>	Phasen der Mediation .....	685
<b>Abb. 6-42:</b>	Die Eskalationsstufen nach Glasl .....	686
<b>Abb. 6-43:</b>	Einführungsstrategien des Veränderungsprozesses .....	687

<b>Abb. 6-44:</b>	Strategien der Einführung von Organisationsentwicklung .....	688
<b>Abb. 6-45:</b>	Mitbestimmung des Betriebsrats .....	689
<b>Abb. 6-46:</b>	Phasen der Veränderung .....	690
<b>Abb. 6-47:</b>	Die Veränderungsphasen im Überblick .....	691
<b>Abb. 6-48:</b>	Projektorganisation – gemeinsames interaktives Erarbeiten und Umsetzen der Lösungsvorschläge .....	691
<b>Abb. 6-49:</b>	Rollen interner und externer Berater .....	692
<b>Abb. 6-50:</b>	Aspekte verschiedener Beraterrollen .....	693
<b>Abb. 6-51:</b>	Vor- und Nachteile interner und externer Berater .....	694
<b>Abb. 6-52:</b>	Allgemeine Symptome für Widerstand .....	694
<b>Abb. 6-53:</b>	Emotionale Prozesse im Verlauf einer Veränderung .....	696
<b>Abb. 6-54:</b>	Der evolutionäre Zyklus von Veränderungen in Organisationen .....	700
<b>Abb. 6-55:</b>	Die Situationswahrnehmung des Geführten als Voraussetzung veränderungsorientierter Initiativen .....	701
<b>Abb. 6-56:</b>	Ablauf eines Kick-off-Workshops .....	702
<b>Abb. 6-57:</b>	Phasen eines Change-Management-Prozesses .....	704
<b>Abb. 6-58:</b>	EFQM-Grundmodell .....	705
<b>Abb. 6-59:</b>	Quality-Network-Quadriga .....	707
<b>Abb. 6-60:</b>	Organisationsentwicklung als Beratungsleistung .....	708
<b>Abb. 6-61:</b>	Funktionszyklus systematischer Beratung .....	714
<b>Abb. 6-62:</b>	Fachliche und personale Anforderungen an Berater .....	716
<b>Abb. 6-63:</b>	Systematische Organisationsentwicklung .....	717
<b>Abb. 6-64:</b>	Kritik an der Organisationsentwicklung aus Mitarbeitersicht .....	718
<b>Abb. 6-65:</b>	Veränderungswirkung kurz- bzw. langfristiger Veränderungsansätze .....	718
<b>Abb. 7-1:</b>	Die sechs Phasen des Funktionszyklus systematischer Personalentwicklung im Überblick .....	721
<b>Abb. 7-2:</b>	Ursachenanalyse: Mängel an Wollen, Können, Dürfen .....	722
<b>Abb. 7-3:</b>	Übersicht Bedarfsanalyse .....	722
<b>Abb. 7-4:</b>	Übersicht Ziele setzen .....	725
<b>Abb. 7-5:</b>	Ziele der Personalentwicklung .....	726
<b>Abb. 7-6:</b>	Zielkaskade der Personalentwicklung .....	727
<b>Abb. 7-7:</b>	Lernzielbereiche – klassische Lernzieltaxonomie .....	727
<b>Abb. 7-8:</b>	Übersicht Kreatives Gestalten .....	728
<b>Abb. 7-9:</b>	Kalkulation einer Personalentwicklungsmaßnahme .....	729
<b>Abb. 7-10:</b>	Übersicht Durchführung .....	730
<b>Abb. 7-11:</b>	Anforderungen an die Durchführung .....	730
<b>Abb. 7-12:</b>	Übersicht Erfolgskontrolle .....	731
<b>Abb. 7-13:</b>	Kontrollmöglichkeiten im Funktionszyklus .....	732
<b>Abb. 7-14:</b>	Übersicht Transfersicherung .....	733
<b>Abb. 7-15:</b>	Phasen der Transfersicherung .....	734
<b>Abb. 7-16:</b>	Transferprobleme und Transferhemmnisse .....	735
<b>Abb. 8-1:</b>	Überblick über das PE-Marketing .....	740
<b>Abb. 8-2:</b>	Vier relevante Marken der Personalentwicklung .....	745
<b>Abb. 9-1:</b>	Organisatorischer Zusammenhang der Personalentwicklung .....	752
<b>Abb. 9-2:</b>	Beispiele für Mission Statements .....	754
<b>Abb. 9-3:</b>	Personalentwicklung als »Performance Improvement Department« .....	755