

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
(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/> 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
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 Praktikern¹ 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
1 Einführung	31
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
2 Wissenschaftliche Grundlagen der Personalentwicklung	47
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
3	Normative Grundlagen systematischer Personalentwicklung	153
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	Kulturdiagnose 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
4	Bildung: Personalentwicklung im engen Sinne	231
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
5	Förderung: Personalentwicklung im erweiterten Sinne	377
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
6	Organisationsentwicklung	627
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
7		Methodische Absicherung der Personalentwicklung im Funktionszyklus	721
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
8	Personalentwicklungsmarketing	737
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
9	Organisation der Personalentwicklung	751
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
10	Rolle und Selbstverständnis professioneller Personalentwicklung	783
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
11	Entwicklungstendenzen der Personalentwicklung	801
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

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

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

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

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

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

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

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

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