
Manfred Becker

Personalentwicklung

Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung
in Theorie und Praxis

5., aktualisierte und erweiterte Auflage

2009

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 5. Auflage	V
1 Einführung	1
1.1 Zielsetzung und Aufbau des Buches	1
1.2 Personalentwicklung als Motor des Fortschritts	1
1.3 Begriff und Inhalte der Personalentwicklung	3
1.4 Qualifikation, Kompetenz und Performanz als Grundlage der Personalentwicklung	6
1.4.1 Qualifikation	6
1.4.2 Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten	7
1.4.3 Kompetenz	8
1.4.4 Performanz	12
1.4.5 Zusammenhang zwischen Qualifikation, Kompetenz und Performanz	13
1.5 Dynamik und Komplexität der Personalentwicklung	14
2 Wissenschaftliche Grundlagen der Personalentwicklung	17
2.1 Systematischer Zugang zum Erkenntnisgebiet Personalentwicklung	20
2.1.1 Einordnung der Personalentwicklung in die Wissenschaftssystematik	20
2.1.2 Das Forschungsprogramm der Personalentwicklung	22
2.1.3 Basis-, Objekt- und Aussagenbereich im Wissenschaftssystem	23
2.1.4 Theorie- und Praxisverbund	25
2.1.5 Leistungsgrenzen wissenschaftlicher Erkenntnissuche	27
2.1.6 Einordnung der Personalentwicklung in die Sozialwissenschaften	28
2.2 Interdisziplinärer Zugang zum Erkenntnisgebiet Personalentwicklung	29
2.2.1 Erkenntnisbeiträge aus der Volkswirtschaftslehre	30
2.2.1.1 Physiokratie	31
2.2.1.2 Utilitarismus	32
2.2.1.3 Klassische Nationalökonomie	35
2.2.1.4 Neoklassische Nationalökonomie	37
2.2.1.5 Humankapitaltheorie	38
2.2.1.6 Rational Choice-Ansätze	41
2.2.1.7 Spieltheoretische Ansätze	43
2.2.1.8 Personalentwicklung als Wissensallmende	47
2.2.2 Erkenntnisbeiträge aus der Betriebswirtschaftslehre	49
2.2.2.1 Aussagesystem der Betriebswirtschaftslehre	50
2.2.2.2 Normative und deskriptive Entscheidungstheorie	54
2.2.2.3 Systemtheorie	56
2.2.2.4 Ressourcenbasierter Ansatz	59
2.2.2.5 Anreiz-Beitrags-Theorie	64
2.2.2.6 Betriebswirtschaft als Managementlehre	65
2.2.2.7 Netzwerktheoretische Ansätze	66

2.2.3	Erkenntnisbeiträge aus der Personalwirtschaft	70
2.2.3.1	Historisch-pragmatische Perspektive	73
2.2.3.2	Deskriptive Perspektive	74
2.2.3.3	Personalökonomische Perspektive	81
2.2.4	Erkenntnisbeiträge aus der Organisationswissenschaft	82
2.2.4.1	Postmoderne und Diversity Management	83
2.2.4.2	Kulturvergleichende System- und Managementforschung	85
2.2.4.3	Neue Institutionenökonomik	87
2.2.4.4	Konstruktivismus	92
2.2.5	Erkenntnisbeiträge aus der Berufs- und Wirtschaftspädagogik	93
2.2.5.1	Klassische Berufsbildungstheorien	95
2.2.5.2	Moderne pädagogische Ansätze zur Berufsbildung	98
2.2.5.3	Ansätze der Didaktik	103
2.2.6	Erkenntnisbeiträge aus der Psychologie	110
2.2.6.1	Entwicklungs- und Persönlichkeitspsychologie	111
2.2.6.2	Motivationspsychologie	113
2.2.6.3	Lernpsychologie	116
2.2.6.4	Kommunikationspsychologie	122
2.3	Zusammenfassung	125
3	Normative Voraussetzungen systematischer Personalentwicklung	127
3.1	Wertewandel als Bezugsrahmen der Personalentwicklung	127
3.2	Bewältigung des Wertewandels durch Personalentwicklung	127
3.2.1	Begriffe	127
3.2.2	Wertebildung als Grundlage der Wettbewerbsfähigkeit	129
3.2.3	Werte und Unternehmenskultur	132
3.2.4	Kulturarbeit im Reifegradkonzept	132
3.3	Unternehmenskultur und Personalentwicklung	144
3.3.1	Begriffe und Bedeutung	144
3.3.2	Kulturmerkmale	146
3.3.3	Ansätze der Kulturforschung	149
3.3.3.1	Theoretische Ansätze und Positionen	149
3.3.3.2	Kulturtypologien	150
3.3.4	Entwicklung und Gestaltbarkeit von Unternehmenskultur	155
3.3.4.1	Grundlagen	155
3.3.4.2	Unternehmenskulturentwicklung und Machtverschiebung	158
3.3.4.3	Unternehmenskulturentwicklung als Diskurs	161
3.3.5	Vermittlung der Unternehmenskultur	164
3.3.6	Unternehmenskultur und Diversity-Management	167
3.4	Unternehmensführung und Personalentwicklung	168
3.4.1	Begriff	168
3.4.2	Neuorientierung der Unternehmensführung	169
3.4.3	Führung im Transformationsprozess	170
3.4.3.1	Traditionale Unternehmen	171
3.4.3.2	Transitionale Unternehmen	171
3.4.3.3	Transformierte Unternehmen	172

3.4.3.4	Prozessorientierung und Ergebnisorientierung	172
3.4.3.5	Realisierungslücken strategischer Unternehmensführung	172
3.4.4	Personalentwicklungsplanung als Teilbereich der strategischen Planung	174
3.4.5	Praxisbeispiel: Einführung strategischer Unternehmensführung und erforderliche Personalentwicklung	176
3.4.6	Beitrag der Personalentwicklung zur Unternehmensführung	178
3.5	Personalentwicklungskonzeption	178
3.5.1	Inhalte der Personalentwicklungskonzeption	179
3.5.2	Empirische Befunde zur konzeptionellen Absicherung der Personal- entwicklung	183
3.5.3	Umsetzungsdefizite	184
3.6	Arbeitsrechtliche Grundlagen	186
3.6.1	Überblick über die Regelungsebenen des Arbeitsrechts	186
3.6.2	Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats	187
3.6.3	Personalwirtschaftliche Gestaltungsbereiche und Arbeitsrecht	189
3.6.4	Rechtliche Grundlagen der Personalentwicklung	191
3.6.4.1	Bildung	191
3.6.4.2	Förderung	195
3.6.4.3	Organisationsentwicklung	196
3.6.5	Datenschutz	197
3.6.6	Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG)	199
3.6.6.1	Ziele und Anwendungsbereiche des AGG	199
3.6.6.2	Diskriminierende Tatbestände	200
3.6.6.3	Unterschiedliche Behandlung und positive Maßnahmen	201
3.6.6.4	Schutz der Beschäftigten vor Benachteiligung (§ 6-18 AGG)	201
3.7	Personalentwicklung und Macht	206
3.7.1	Begriffsbestimmung	206
3.7.2	Quellen von Macht	207
3.7.3	Machttheoretische Grundlagen	209
3.7.4	Macht der Personalentwicklung	215
3.7.5	Macht durch Personalentwicklung	218
3.7.6	Zusammenfassung	223
3.8	Personalentwicklungsmarketing	224
3.8.1	Begriff und Inhalte	224
3.8.2	Ziele des Personalentwicklungsmarketing	226
3.8.3	Personalentwicklungsmarketing im Generationenschema	227
3.8.3.1	Personalentwicklungsmarketing in der Institutionalisierungsphase	228
3.8.3.2	Personalentwicklungsmarketing in der Differenzierungsphase	228
3.8.3.3	Personalmarketing in der Integrationsphase	228
3.8.4	Externes und internes Personalentwicklungsmarketing	229
3.8.5	Zusammenfassung	229
3.9	Pfadabhängigkeit der Personalentwicklung	230
3.9.1	Begriff und Ursachen der Pfadabhängigkeit	230
3.9.2	Entstehung von Pfadabhängigkeit	232
3.9.3	Kosten und Nutzen der Pfadabhängigkeit	233
3.9.4	Personalentwicklung zwischen Stabilität und »Locked-in-PE«	234
3.9.5	Maßnahmen einer pfadbrechenden Personalentwicklung	238

4	Bildung	241
4.1	Berufsausbildung	241
4.1.1	Begriff, Ziele und Aufgaben.....	241
4.1.2	Das duale System der Berufsausbildung in Deutschland.....	241
4.1.2.1	Entstehungsgeschichte	242
4.1.2.2	Lernorte und Lernortkooperation	243
4.1.2.3	Zuständigkeiten	246
4.1.2.4	Rechtsgrundlagen	247
4.1.2.5	Berufsausbildungsverhältnis	249
4.1.2.6	Ausbildungspersonal	250
4.1.2.7	Strukturmodelle.....	252
4.1.2.8	Ausbildungsmarkt.....	254
4.1.2.9	Finanzierung der dualen Ausbildung.....	256
4.1.2.10	Modernisierungsbestrebungen im Zuge der Reform des Berufsbildungsgesetzes 2005.....	258
4.1.3	Bewertung.....	260
4.1.4	Reformvorschläge	261
4.1.4.1	Flexibilisierung der Berufsausbildung.....	261
4.1.4.2	Finanzierung	270
4.1.5	Zusammenfassung.....	271
4.2	Weiterbildung	272
4.2.1	Begriffe und Aufgaben	272
4.2.2	Weiterbildung im Wandel.....	274
4.2.3	Modelle der theoretischen Erklärungsansätze	280
4.2.4	Weiterbildungsziele.....	283
4.2.5	Der Funktionszyklus systematischer Weiterbildungsarbeit.....	286
4.2.5.1	Systematische Bedarfsermittlung und Zielsetzung.....	287
4.2.5.2	Kreative Gestaltung und Durchführung der Maßnahmen	291
4.2.5.3	Erfolgskontrolle und Transfersicherung.....	299
4.2.5.4	Qualität in der Weiterbildung.....	300
4.2.6	Methoden in Wissenschaft und Praxis.....	301
4.2.7	Ausblick auf weitere Entwicklungen der Weiterbildung.....	303
4.3	Führungsbildung.....	305
4.3.1	Begriffe	305
4.3.2	Ziele der Führungsbildung.....	311
4.3.2.1	Betriebliche und individuelle Ziele.....	311
4.3.2.2	Anforderungen an Führungskräfte	312
4.3.3	Die Führungsgleichung	314
4.3.4	Führungstheoretische Ansätze	316
4.3.4.1	Eigenschaftstheoretische Ansätze.....	318
4.3.4.2	Verhaltenstheoretische Ansätze.....	319
4.3.4.2.1	Das Kontinuum ›autoritär-kooperativ‹.....	320
4.3.4.2.2	Das Kontinuum ›Initiating Structure-Consideration‹.....	321
4.3.4.2.3	Das Kontinuum ›Employee centered-Production centered‹	322
4.3.4.2.4	Partizipation	322

4.3.4.2.5	Das Managerial Grid von Blake und Mouton.....	323
4.3.4.2.6	Das 3-D-Konzept von Reddin	328
4.3.4.3	Situative Führungsansätze.....	329
4.3.4.3.1	Das entscheidungsorientierte Modell nach Vroom und Yetton	330
4.3.4.3.2	Die situative Führungstheorie von Hersey und Blanchard	331
4.3.4.3.3	Das Kontingenzmodell der Führung von Fiedler	333
4.3.4.4	Kognitive Führungsansätze.....	336
4.3.4.4.1	Implizite Führungstheorien.....	336
4.3.4.4.2	Die Weg-Ziel-Theorie von House.....	338
4.3.4.5	Neuere führungstheoretische Ansätze	340
4.3.4.5.1	Leader-Member-Exchange	341
4.3.4.5.2	Transaktionale und transformationale Führung	342
4.3.4.5.3	Substitute der Führung.....	345
4.3.5	Methoden der Führungsbildung.....	346
4.3.5.1	Management-Simulationen/Falldiskussionen	348
4.3.5.2	Outdoor-Training	349
4.3.5.3	Förder-/Entwicklungs-Assessment-Center.....	350
4.3.5.4	Action Learning	350
4.3.5.5	Blended Learning.....	350
4.3.5.6	360-Grad-Feedback	351
4.3.5.7	Development Programme	352
4.3.6	Bedeutung der Führungsbildung	354
4.3.7	Corporate Governance.....	355
4.3.7.1	Ziel und Inhalt von Corporate Governance	355
4.3.7.2	Personalentwicklung und Corporate Governance	356
4.4	Methoden der Bildung	357
4.4.1	Begriffe und Aufgaben	357
4.4.2	Klassifikation.....	358
4.4.3	Methodenauswahl	360
4.4.4	Handlungsorientierung.....	362
4.4.5	Darstellung einzelner Methoden	364
4.5	Strukturanalyse der europäischen Bildungssysteme	369
4.5.1	Die Auswirkungen der EU-Erweiterung auf den europäischen Bildungsraum	369
4.5.2	Gemeinsame normative Grundlagen der europäischen Bildungssysteme	371
4.5.3	Konvergierende Entwicklungstendenzen der europäischen Bildungssysteme	374
4.5.3.1	Berufsausbildung.....	374
4.5.3.2	Hochschulausbildung.....	376
4.5.3.3	Weiterbildung.....	377
4.5.4	Divergierende Entwicklungstendenzen der europäischen Bildungssysteme	378
4.5.4.1	Berufsausbildung	378
4.5.4.2	Hochschulausbildung.....	379

4.5.4.3	Weiterbildung.....	381
4.5.5	Synoptische Gegenüberstellung der Bildungssysteme	383
4.5.6	Fallstudien zu wesentlichen Entwicklungstendenzen	402
4.5.6.1	Vereinigtes Königreich: Modularisierung.....	402
4.5.6.2	Frankreich: Dezentralisierung und Fondsmodell.....	403
4.5.7	Zusammenfassende Betrachtung der Entwicklungstendenzen und Gestaltungsschwerpunkte	404
5	Förderung	409
5.1	Begriff und Aufgabe.....	409
5.2	Ziele und Funktionen	410
5.3	Instrumente zur Förderung von Mitarbeitern.....	413
5.3.1	Stellenbeschreibung und Stellenbündel	413
5.3.1.1	Inhalte und Aufgaben von Stellenbeschreibungen	413
5.3.1.2	Bewertung von Stellenbeschreibungen	415
5.3.1.3	Notwendigkeit der Bildung von Stellenbündeln.....	416
5.3.1.4	Inhalte von Stellenbündeln.....	417
5.3.1.5	Erarbeitung von Stellenbündeln	419
5.3.1.5.1	Tätigkeitsanalyse	420
5.3.1.5.2	Anforderungsanalyse.....	421
5.3.1.5.3	Informationsquellen zur Erarbeitung von Stellen- bündeln.....	423
5.3.1.6	Anlassbezogene Konkretisierung von Stellenbündeln	425
5.3.1.7	Bewertung von Stellenbündeln	432
5.3.1.8	Ausblick und Entwicklungstendenzen	435
5.3.2	Beschaffung und Auswahl von Mitarbeitern	436
5.3.2.1	Ethische, politische und methodische Aspekte der Auswahl	436
5.3.2.2	Auswahlschritte und beteiligte Personen	438
5.3.2.3	Beschaffungswege und Auswahlverfahren	442
5.3.2.4	Eignungsdiagnostische Verfahren	445
5.3.2.4.1	Biografieorientierte Verfahren	445
5.3.2.4.1.1	Bewerbungsunterlagen	445
5.3.2.4.1.2	Biografischer Fragebogen.....	457
5.3.2.4.2	Eigenschaftsorientierte Verfahren	458
5.3.2.4.3	Simulationsorientierte Verfahren	460
5.3.2.4.3.1	Arbeitsproben	460
5.3.2.4.3.2	Assessment-Center	461
5.3.2.4.4	Kriteriengeleiteter Vergleich ausgesuchter Auswahl- methoden	472
5.3.3	Einführung neuer Mitarbeiter	475
5.3.3.1	Notwendigkeit und Aufgabe	475
5.3.3.2	Extremstrategien.....	477
5.3.3.3	Sozial-integrierende Strategien.....	478
5.3.3.3.1	Realistische Informationspolitik	478
5.3.3.3.2	Unterstützung durch den Vorgesetzten	479
5.3.3.3.3	Traineeprogramme	479

5.3.3.4	Aspekte und Maßnahmen fachlicher Einführung	482
5.3.3.5	Instrumente systematischer Einarbeitung	482
5.3.4	Zielvereinbarung	488
5.3.4.1	Begriffe und Aufgabe	488
5.3.4.2	Zielvereinbarungsprozess	491
5.3.4.2.1	Kritische Würdigung der Zielvereinbarung.....	500
5.3.5	Leistungsbeurteilung.....	501
5.3.5.1	Begriff und Aufgabe	501
5.3.5.2	Verfahren der Leistungsbeurteilung.....	503
5.3.5.3	Qualität von Leistungsbeurteilungen	506
5.3.6	Strukturiertes Mitarbeitergespräch	507
5.3.6.1	Begriff und Aufgabe	507
5.3.6.2	Phasen des Strukturierten Mitarbeitergesprächs.....	509
5.3.6.3	Vergleich von Strukturiertem Mitarbeitergespräch und Leistungsbeurteilung.....	518
5.3.7	Karriere- und Nachfolgeplanung	519
5.3.7.1	Begriffe und Aufgaben.....	519
5.3.7.2	Karrieretypen.....	521
5.3.7.3	Karrierewege	522
5.3.7.4	Wert und Wertschätzung von Karrieren.....	524
5.3.7.5	Systematik der Fachkarriere am Beispiel T-Systems	525
5.3.7.6	Wissenschaftstheoretische Zugänge zum Phänomen Karriere	528
5.3.7.6.1	Kognitionstheoretischer Zugang	528
5.3.7.6.2	Transaktionskostentheoretischer Zugang	529
5.3.7.6.3	Spieltheoretischer Zugang zum Phänomen Karriere.....	530
5.3.7.6.4	Karriere als Pfandlösung und als Beförderungsturniere..	532
5.3.7.7	Ablauf und Durchführung der Karriere- und Nachfolgeplanung	533
5.3.7.8	Informationen aus Potenzialanalysen	534
5.3.7.9	Karriereentscheidung nach Bedarf und Entwicklungswünschen	536
5.3.7.10	Einbettung der Karriereplanung in das Personalmanagement	537
5.3.8	Coaching.....	539
5.3.8.1	Begriff und Aufgabe	539
5.3.8.2	Coaching-Formen.....	540
5.3.8.3	Coaching-Prozess.....	541
5.3.8.4	Coaching-Techniken.....	542
5.3.8.5	Persönlichkeit, Professionalität und praktische Arbeit des Coaches	544
5.3.9	Mentoring	546
5.3.9.1	Begriff und Aufgabe	546
5.3.9.2	Formen des Mentorings.....	548
5.3.9.3	Mentoring-Prozess	549
5.3.9.4	Methoden im Mentoring.....	553
5.3.9.5	Persönlichkeit und Professionalität des Mentors.....	553
5.3.9.6	Erfolgsmessung im Mentoring.....	554
5.3.10	Auslandseinsatz.....	555
5.3.10.1	Begriff und Aufgaben	555
5.3.10.2	Phasen der Umsetzung einer Auslandsentsendung.....	558

5.3.10.3	Erfolgskontrolle	566
5.3.10.4	Auslandsentsendungen in der Praxis	566
5.3.11	Arbeitsstrukturierung und Stellvertretung	568
5.3.12	Vorbereitung auf den Ruhestand	569
5.3.13	Freisetzung von Mitarbeitern und Personalentwicklung	571
5.3.13.1	Trennungsgespräch	572
5.3.13.2	Austrittsinterview	573
5.3.13.3	Outplacement	574
6	Organisationsentwicklung	579
6.1	Begriffe	579
6.2	Grundlagen	586
6.2.1	Organisationales Lernen	586
6.2.2	Menschenbilder	590
6.2.3	Ziele der Organisationsentwicklung	592
6.3	Entstehungshintergrund der Organisationsentwicklung	594
6.3.1	Entwicklungsgeschichte der Organisationsentwicklung	594
6.3.2	Bezugsebenen der Organisationsentwicklung	597
6.4	Methoden der Organisationsentwicklung	603
6.4.1	Methoden allgemein	603
6.4.1.1	Methoden auf Individualebene	604
6.4.1.2	Methoden auf Gruppenebene	606
6.4.1.3	Strukturorientierte und integrative Methoden	609
6.4.2	Ausgewählte Methoden und Techniken	611
6.4.2.1	Projektgruppen	611
6.4.2.2	Lernstatt und Qualitätszirkel	614
6.4.2.3	KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess)	616
6.4.2.4	Teamkonzepte	617
6.4.2.5	Konfrontationstreffen	618
6.4.2.6	Methoden zur systematischen Generierung von Ideen	620
6.5	Der Organisationsentwicklungsprozess	625
6.5.1	Sicherung von Commitment	625
6.5.2	Phasen des Organisationsentwicklungsprozesses	629
6.5.3	Die Rolle des Beraters im Organisationsentwicklungsprozess	634
6.5.4	Widerstände gegen Veränderungen	638
6.6	Organisationsentwicklung als Change Management	641
6.6.1	Change Management als radikale Transformation des Unternehmens	641
6.6.2	Abgrenzung von Change Management und Organisationsentwicklung	643
6.6.3	Durchführung von Change Management-Projekten	649
6.6.4	Zusammenfassung	650
6.7	Personalentwicklung als Beratungsleistung	651
6.7.1	Begriffliche Abgrenzung	652
6.7.2	Zügrundlegendes Menschenbild	654
6.7.3	Der Beratungsprozess	655
6.7.4	Voraussetzungen des Beraters	657
6.7.5	Zusammenfassung	658

6.8	Organisationsentwicklung als Alters-Diversity- Management	658
6.8.1	Alterstheorien und Organisationsentwicklung.....	659
6.8.2	Folgen für die Personal- und Organisationsentwicklung.....	662
6.9	Ausgewählte Kritikpunkte an der Organisationsentwicklung	667
6.10	Anforderungen an die Organisationsentwicklung der Zukunft.....	669
6.11	Ausblick	674
7	Rolle und Selbstverständnis professioneller Personalentwicklung	675
7.1	Zum Begriff der Rolle.....	675
7.2	Die Rolle des Personalentwicklers im Unternehmen.....	675
7.2.1	Personalentwicklung als Rolle im Prozess systematischer Personal- entwicklung	676
7.2.2	Personalentwicklung als Rolle in der Organisationsfamilie.....	677
7.2.3	Rollenvielfalt und Rollendynamik der Personalentwicklung.....	679
7.3	Fremdbild und Selbstbild der Personalentwicklung.....	680
7.3.1	Die Rolle des Personalentwicklers aus Unternehmenssicht	680
7.3.2	Die Rolle des Personalentwicklers aus Führungskräfte-sicht.....	681
7.3.3	Die Rolle des Personalentwicklers aus Mitarbeitersicht.....	682
7.4	Rollenkonflikte.....	683
7.4.1	Der Personalentwickler im Spannungsfeld von Nähe und Distanz.....	684
7.4.2	Personalentwickler als Management-Informant.....	685
7.4.3	Beurteilung als Kernaufgabe des Personalentwicklers.....	686
7.5	Professionalisierung der Personalentwickler	686
7.5.1	Begriffsabgrenzung	687
7.5.2	Professionalisierung der Personalentwicklung.....	691
7.5.3	Professionalisierung der Personalentwickler im betrieblichen Funktionsgefüge	697
7.5.3.1	Spezialisierung	697
7.5.3.2	Autonomie	697
7.5.3.3	Autorität.....	699
7.5.4	Professionalisierung durch Kompetenzaufbau	700
7.5.5	Berufs-Profession und Personen-Profession als Legitimationsgrundlage der Personalentwicklung	701
8	Organisation der Personalentwicklung.....	703
8.1	Nomen est Omen – Zur Bezeichnung der Personalentwicklungsfunktion	704
8.1.1	Mission Statement und Kernaufgaben traditioneller und transitionaler Personalentwicklung.....	704
8.1.2	Rolle und Selbstverständnis traditioneller und transitionaler Personal- entwickler	706
8.1.3	Rolle und Selbstverständnis transformierter Personalentwickler.....	708
8.2	Organisatorische Einordnung der Personalentwicklung	710

8.3	Zentrale vs. dezentrale Organisation der Personalentwicklung.....	714
8.3.1	Vergleich der Gestaltungsoptionen	714
8.3.2	Kriterien des Zentralisierungs- bzw. Dezentralisierungsgrades	716
8.4	Aufbauorganisation der Personalentwicklung.....	718
8.4.1	Funktionalorganisation	719
8.4.2	Divisionalorganisation	721
8.4.3	Matrix-Organisation	723
8.5	Center-Organisation der Personalentwicklung	725
8.6	Fremdbezug der Personalentwicklung (Outsourcing)	728
8.7	Ablauforganisation der Personalentwicklung.....	730
8.8	Sekundärorganisation der Personalentwicklung.....	731
8.9	Personalentwicklung als Wissensmanagement	734
8.9.1	Daten, Informationen und Wissen	734
8.9.2	Prozesse des Wissensmanagements	736
8.9.3	Instrumente der Dokumentation	737
8.9.4	Neue Methoden des Wissensmanagements	738
8.9.5	Rahmenbedingungen des Wissensmanagements in der Personal- entwicklung	740
8.9.6	Zusammenfassung.....	742
8.10	Personalentwicklung als Netzwerkmanagement	742
8.10.1	Vernetzte Personalentwicklung	742
8.10.2	Vernetzende Personalentwicklung.....	744
8.11	Zusammenfassung.....	749
9	Entwicklungstendenzen der Personalentwicklung	751
	Glossar zur Personalentwicklung	757
	Literaturverzeichnis	781
	Stichwortverzeichnis	821
	Zum Autor	831