

Manfred Becker

# Personalentwicklung

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

6., überarbeitete und aktualisierte Auflage

c

2013  
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

# Inhaltsverzeichnis

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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