

# Inhaltsverzeichnis

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

2.3.6	Erkenntnisbeiträge aus der Organisationswissenschaft	105
2.3.6.1	Diversity Management	107
2.3.6.2	Kulturvergleichende Organisations- und Managementforschung	113
2.3.6.3	Neue Institutionenökonomik	113
2.3.6.4	Konstruktivismus	119
2.3.7	Erkenntnisbeiträge aus der Berufs- und Wirtschaftspädagogik	121
2.3.7.1	Klassische Berufsbildungstheorien	122
2.3.7.2	Ansätze der Didaktik	124
2.3.8	Erkenntnisbeiträge aus der Psychologie	129
2.3.8.1	Entwicklungs- und Persönlichkeitspsychologie	130
2.3.8.2	Motivationspsychologie	131
2.3.8.3	Lernpsychologie	139
2.3.8.4	Kommunikationspsychologie	148
2.4	Zusammenfassung	151
<b>3</b>	<b>Normative Grundlagen systematischer Personalentwicklung</b>	<b>153</b>
3.1	Unternehmenskultur und Personalentwicklung	153
3.1.1	Begriff und Bedeutung der Unternehmenskultur	153
3.1.2	Demokratie als grundlegender politischer Handlungsrahmen	156
3.1.3	Adhokratie als situative Form der Anpassung	156
3.1.4	Orientierung durch Framing und Reframing	158
3.1.5	Demokratische Befähigung für wechselnde Anforderungen	160
3.1.6	Personalentwicklung für die demokratische Gestaltung	161
3.1.7	Personalentwicklung in entgrenzten Organisationen	161
3.1.8	Erklärungsansätze der Unternehmenskultur	162
3.2	Erfassung relevanter Kulturfundamente	163
3.2.1	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
<b>4</b>	<b>Bildung: Personalentwicklung im engen Sinne .....</b>	<b>231</b>
4.1	Begriff und Aufgabe .....	231
4.2	Berufsausbildung .....	233
4.2.1	Begriff, Ziele und Aufgaben .....	233
4.2.2	Das System der Berufsausbildung in Deutschland .....	235
4.2.3	Das duale System der Berufsausbildung in Deutschland .....	236
4.2.3.1	Entstehungsgeschichte .....	236
4.2.3.2	Lernorte und Lernortkooperation .....	239
4.2.3.3	Zuständigkeiten für die Berufsausbildung .....	240
4.2.3.4	Rechtsgrundlagen der Berufsausbildung .....	242
4.2.3.5	Berufsausbildungsverhältnis .....	243
4.2.3.6	Ausbildungspersonal .....	244
4.2.3.7	Strukturmodelle .....	246
4.2.3.8	Kosten und Nutzen der Berufsausbildung .....	247
4.2.3.9	Modernisierungsbestrebungen .....	248
	4.2.3.9.1 Reform der Ordnungsmittel .....	248
	4.2.3.9.2 Veränderte Prüfungsverfahren: Open-Book-Prüfungen .....	249
4.2.4	Verknüpfung von Berufsausbildung und Studium .....	250
4.3	Reform der dualen Berufsausbildung .....	251
4.3.1	Modularisierung der Berufsausbildung .....	252
4.3.2	Zusammenfassung .....	255
4.4	Weiterbildung .....	256
4.4.1	Begriffe und Aufgaben .....	256
4.4.2	Anforderungen an die Weiterbildung .....	258
4.4.3	Theoretische Erkenntnisse .....	259
4.4.3.1	Das transaktionale Stressmodell von Lazarus .....	260
4.4.3.2	Das Rubikon-Modell .....	262
4.4.3.3	Weiterbildung als Investition in Humanvermögen .....	264
4.4.4	Handlungsorientierte Weiterbildung .....	267
4.4.5	Materiale, formale und kategoriale Bildungstheorie .....	269
4.4.5.1	Handlungsorientierung als ganzheitlicher Ansatz .....	269
4.4.5.2	Arbeitsintegrierte Weiterbildung .....	272
4.4.5.3	Die Wissensspirale .....	273
4.4.5.4	Informelles Lernen .....	274

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

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

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

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

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

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

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