

**SCHÄFFER**  

---

**POESCHEL**

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 5. Auflage .....	V
<b>1 Einführung</b> .....	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
<b>2 Wissenschaftliche Grundlagen der Personalentwicklung</b> .....	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
<b>3</b>	<b>Normative Voraussetzungen systematischer Personalentwicklung .....</b>	<b>127</b>
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

<b>4</b>	<b>Bildung</b> .....	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
<b>5</b>	<b>Förderung</b> .....	<b>409</b>
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
<b>6</b>	<b>Organisationsentwicklung .....</b>	<b>579</b>
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	Zugrundeliegendes 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
<b>7</b>	<b>Rolle und Selbstverständnis professioneller Personalentwicklung .....</b>	<b>675</b>
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
<b>8</b>	<b>Organisation der Personalentwicklung.....</b>	<b>703</b>
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. Dezentalisierungsgrades .....	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
<b>9</b>	<b>Entwicklungstendenzen der Personalentwicklung .....</b>	<b>751</b>
	Glossar zur Personalentwicklung .....	757
	Literaturverzeichnis .....	781
	Stichwortverzeichnis .....	821
	Zum Autor .....	831