Manfred Becker

Personalentwicklung

Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis

3., überarbeitete und erweiterte Auflage

2002
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Inhaltsverzeichnis

Vorwort V

Inhaltsverzeichnis VI

Abbildungsverzeichnis XIII

1	**Einführung**	**1**
1.1	Personalentwicklung als Motor des Fortschritts	1
1.2	Begriff und Inhalte der Personalentwicklung	2
1.3	Wandel der Personalentwicklung	5
1.4	Zielsetzung und Aufbau des Buches	7
2	**Wissenschaftliche Grundlagen der Personalentwicklung**	**9**
2.1	Systematischer Zugang zum Erkenntnisgebiet Personalentwicklung	10
2.1.1	Einordnung der Personalentwicklung in die Wissenschaftssystematik	10
2.1.2	Das Forschungsprogramm der Personalentwicklung	12
2.1.3	Basis-, Objekt- und Aussagenbereich im Wissenschaftssystem	13
2.1.4	Einordnung der Personalentwicklung in die Sozialwissenschaften	15
2.2	Interdisziplinärer Zugang zum Erkenntnisgebiet Personalentwicklung	16
2.2.1	Erkenntnisbeiträge aus der Volkswirtschaftslehre	18
2.2.2	Erkenntnisbeiträge aus der Betriebswirtschaftslehre	24
2.2.3	Erkenntnisbeiträge aus der Berufs- und Wirtschaftspädagogik	33
2.2.4	Erkenntnisbeiträge aus der Psychologie	38
2.3	Zusammenfassung	43
3	**Normative Voraussetzungen systematischer Personalentwicklung**	**45**
3.1	Wertewandel als theoretischer Bezugsrahmen der Personalentwicklung	45
3.1.1	Begriffsklärung	45
3.1.2	Auswirkungen auf die Personalentwicklung	47
3.1.3	Werte und Unternehmenskultur	49
3.2	Unternehmenskultur und Personalentwicklung	50
3.2.1	Ansätze der Kulturforschung	51
3.2.2	Individuelles Wertsystem	56
3.2.3	Kulturbildende Kräfte - Anpassung, Transformation, Evolution	59
3.2.4	Konservative und progressive Unternehmenskulturen	64
3.2.5	Risiken und Gefahren der Unternehmenskulturgestaltung	70
3.2.6	Unternehmenskulturentwicklung und Machtverschiebung	72
3.3	Strategische Unternehmensführung und Personalentwicklung	77

3.3.1	Explikation des Begriffs Unternehmensführung	77
3.3.2	Praxiserfordernis und Theoriedefizit	79
3.3.3	Neuorientierung der Unternehmensführung	79
3.3.4	Führung im Transformationsprozeß	81
3.3.4.1	Traditionale Unternehmen	81
3.3.4.2	Transitionale Unternehmen	82
3.3.4.3	Transformierte Unternehmen	82
3.3.4.4	Prozeßorientierung und Ergebnisorientierung	83
3.3.4.5	Realisierungslücken strategischer Unternehmensführung	84
3.3.5	Personalentwicklungsplanung als Teilbereich der strategischen Planung	85
3.3.6	Praxisbeispiel: Einführung strategischer Unternehmensführung und erforderliche Personalentwicklung	87
3.4	Personalentwicklungskonzeption	90
3.4.1	Inhalte der Personalentwicklungskonzeption	90
3.4.2	Empirische Befunde zur konzeptionellen Absicherung der Personalentwicklung	98
3.4.3	Umsetzungsdefizite	98
3.4.4	Implementierungsvorschläge	99
3.5	Rechtliche Grundlagen der Personalentwicklung	101
3.5.1	Bildung	102
3.5.1.1	Erstausbildung	102
3.5.1.2	Weiterbildung	106
3.5.1.3	Führungsbildung	109
3.5.1.4	Umschulung	109
3.5.2	Förderung	110
3.5.3	Organisationsentwicklung	113
3.5.4	Datenschutz bei der Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen	115
3.5.5	Regulierungsdefizite in der Personalentwicklung	115
3.6	Personalentwicklung und Macht	117
3.6.1	Machttheoretische Grundlagen	119
3.6.2	Zusammenfassung	124
4	**Bildung**	**125**
4.1	Berufsausbildung	126
4.1.1	Begriff und Aufgaben	126
4.1.2	Geschichte der Berufsausbildung	126
4.1.2.1	Ursprünge der Berufsschule	127
4.1.2.2	Ursprünge der betrieblichen Berufsausbildung	127
4.1.2.3	Ursprünge des Dualen Systems	128
4.1.3	Das Duale System der Berufsausbildung	128
4.1.3.1	Aufbau des Dualen Systems	128

4.1.3.2	Kooperation von Berufsschule und Betrieb im Dualen System	131
4.1.3.3	Bewertung des Dualen Systems	133
4.1.3.4	Neue Arbeits- und Ausbildungsformen	134
4.1.4	Methodische Ansätze	140
4.1.4.1	Generelle Aussagen zu Methoden der Berufsausbildung	140
4.1.4.2	Methoden der Berufsausbildung	140
4.1.4.2.1	Vierstufiges Konzept der Handlungsorientierung	141
4.1.4.2.1.1	Die vier Aspekte der Handlungsorientierung	143
4.1.4.2.1.2	Zusammenfassende Bewertung der Handlungsorientierung	145
4.1.4.3	Teamorientierte Berufsausbildung	146
4.1.4.4	Aktuelle Situation der Berufsausbildung – Veränderungsnotwendigkeiten	147
4.1.4.4.1	Konkrete Reformschritte in der Berufsausbildung:	148
4.1.4.4.2	Innovationsvorschläge für eine nachhaltige Reform der Berufsausbildung im Dualen System	148
4.1.5	Rolle und Selbstverständnis der Ausbilder	151
4.2	Weiterbildung	153
4.2.1	Begriff und Aufgaben	153
4.2.2	Ziele der Weiterbildung	158
4.2.3	Planung und Entscheidung betrieblicher Weiterbildung	161
4.2.4	Segmentierung betrieblicher Weiterbildung	168
4.2.4.1	Begriffsklärung	168
4.2.4.2	Pädagogisch begründete Segmentierung	170
4.2.4.3	Ökonomisch begründete Segmentierung	171
4.2.4.4	Zielgruppenspezifische Weiterbildung	174
4.2.4.4.1	Weiterbildung von Un- und Angelernten	176
4.2.4.4.2	Weiterbildung für Fachkräfte	182
4.2.5	Motivation als Grundvoraussetzung für Weiterbildung	185
4.2.6	Bedeutung der Weiterbildung im technischen Wandel	187
4.3	Führungsbildung	190
4.3.1	Begriff und Aufgaben	190
4.3.2	Ziele der Führungsbildung	199
4.3.3	Bedeutung der Führungsbildung für die Sicherung des Unternehmens	202
4.3.4	Entwicklungsstufen der Führungsbildung	205
4.3.5	Führungskonzepte	209
4.3.5.1	Das Managerial Grid von Blake und Mouton	212
4.3.5.2	Das 3-D-Konzept von Reddin	218
4.3.5.3	Die situative Führungstheorie von Hersey und Blanchard	219
4.3.5.4	Das Kontingenzmodell der Führung von Fiedler	221
4.3.5.5	Die Weg-Ziel-Theorie von House	223
4.3.6	Methoden der Führungsbildung	224

4.3.6.1 Generelle Aussagen zu Methoden der Führungsbildung ... 224
4.3.6.2 Klassifikation der Methoden ... 225
4.3.7 Problembereiche der Führungsbildung ... 227
4.4 Bildungssysteme in der Europäischen Gemeinschaft ... 229

5 Förderung ... 247

5.1 Begriff und Aufgabe ... 247
5.2 Ziele und Funktionen ... 247
5.3 Methoden zur Förderung von Mitarbeitern ... 248
5.3.1 Beschaffung und Auswahl von Mitarbeitern ... 249
5.3.1.1 Funktionsbeschreibungen und Anforderungsprofile als Grundlage ... 249
5.3.1.2 Auswahlschritte ... 252
5.3.2 Beschaffungswege und Auswahlverfahren ... 255
5.3.2.1 Bewerbungsunterlagen ... 259
5.3.2.1.1 Bewerbungsschreiben ... 260
5.3.2.1.2 Lebenslauf ... 262
5.3.2.1.3 Graphologische Gutachten ... 263
5.3.2.1.4 Zeugnisse ... 266
5.3.2.1.5 Referenzen ... 267
5.3.2.1.6 Bewerbungsgespräch ... 268
5.3.2.1.7 Biographischer Fragebogen ... 273
5.3.2.1.8 Testverfahren ... 274
5.3.2.1.9 Assessment Center ... 277
5.3.2.1.10 Kriteriengeleiteter Vergleich ausgesuchter Auswahlmethoden ... 287
5.3.3 Methoden zur Einführung neuer Mitarbeiter ... 290
5.3.3.1 Extremstrategien ... 291
5.3.3.2 Integrative Strategie ... 292
5.3.3.2.1 Realistische Informationspolitik ... 296
5.3.3.2.2 Unterstützung durch den Vorgesetzten ... 297
5.3.3.2.3 Traineeprogramme ... 297
5.3.4 Positions- und aufstiegsorientierte Fördermethoden ... 307
5.3.4.1 Stellenbeschreibung und Anforderungsprofil ... 307
5.3.4.1.1 Stellenbeschreibung ... 307
5.3.4.1.2 Abbildung von Tätigkeits- und Anforderungsprofilen im Stellenbündel ... 312
5.3.4.1.3 Anlaßbezogene Konkretisierung der Stellenbündel in Funktionsbeschreibungen/ Anforderungsprofilen ... 313
5.3.4.1.4 Operationalisierung und Konkretisierung von Tätigkeiten und Anforderungen. 314
5.3.4.1.4.1 Methode der kritischen Ereignisse zur Tätigkeits- und Anforderungsbestimmung ... 315

5.3.4.1.5 Bewertung von Stellenbeschreibung und Anforderungsprofil ... 322
5.3.4.2 Führen durch Zielvereinbarung ... 323
5.3.4.2.1 Der Zielvereinbarungsprozeß ... 325
5.3.4.2.2 Bewertung der Führung durch Zielvereinbarung ... 332
5.3.4.3 Mitarbeiterbeurteilung ... 333
5.3.4.3.1 Verfahren der Leistungsbeurteilung ... 336
5.3.4.3.2 Kritik ... 343
5.3.4.4 Strukturiertes Mitarbeitergespräch ... 346
5.3.4.4.1 Phasen des Strukturierten Mitarbeitergesprächs ... 348
5.3.4.4.2 Vergleich von Strukturiertem Mitarbeitergespräch und Leistungsbeurteilung ... 357
5.3.5 Methoden der Karriere- und Nachfolgeplanung ... 360
5.3.5.1 Grundlagen ... 360
5.3.5.1.1 Karrieremuster ... 362
5.3.5.1.2 Wissenschaftliche Zugänge zur Transformation von Karrieren ... 367
5.3.5.1.2.1 Kognitionstheoretischer Zugang zum Phänomen Karriere ... 367
5.3.5.1.2.2 Transaktionskostentheoretischer Zugang zum Phänomen Karriere ... 370
5.3.5.1.2.3 Spieltheoretischer Zugang zum Phänomen Karriere ... 371
5.3.5.1.2.4 Karriere als Pfandlösung und als Beförderungsturniere ... 372
5.3.5.1.3 Karriere- und Nachfolgeplanung ... 375
5.3.5.1.4 Individuelle Voraussetzungen einer erfolgreichen Karriere- und Nachfolgeplanung ... 378
5.3.5.1.5 Potentialanalyse als Grundlage der Karriere- und Nachfolgeplanung ... 378
5.3.5.1.6 Karriereorientierung ... 380
5.3.5.1.7 Einbettung der Karriereplanung in das Personalmanagement ... 382
5.3.5.1.8 Karriere- und Nachfolgeplanung in der Zukunft ... 383
5.3.5.2 Arbeitsstrukturierung und Stellvertretung ... 384
5.3.5.3 Auslandseinsatz ... 385
5.3.5.3.1 Motivation und Auswahl geeigneter Mitarbeiter ... 387
5.3.5.3.2 Entsendungsvorbereitung ... 390
5.3.5.3.3 Betreuung während der Auslandsentsendung ... 392
5.3.5.3.4 Rückkehrerleichterung ... 393
5.3.5.4 Personalentwicklung als Vorbereitung auf den Ruhestand ... 394
5.3.5.5 Coaching ... 396
5.3.5.5.1 Zusammenarbeit von Fachspezialisten und Erwachsenenpädagogen ... 398
5.3.5.5.2 Beziehung zwischen Manager und externem Berater ... 398
5.3.5.5.3 Beziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter ... 403
5.3.6 Freistellungsbezogene Methoden ... 404
5.3.6.1 Outplacement ... 404
5.3.6.2 Austrittsinterview ... 409

6	**Organisationsentwicklung**	**411**
6.1	Begriff und Aufgaben	411
6.2	Ziele	420
6.3	Entwicklungsgeschichte	422
6.3.1	Überblick	422
6.3.2	Laboratoriumsmethode	423
6.3.3	Survey-Research und Feedback-Methode	423
6.3.4	Sozio-technischer Ansatz	424
6.3.5	Entwicklungsgeschichte in Deutschland	424
6.4	Ansätze	425
6.4.1	Überblick	425
6.4.2	Personaler Ansatz	428
6.4.3	Gruppenbezogener Ansatz	428
6.4.4	Strukturaler Ansatz	429
6.4.5	Integrativer Ansatz	430
6.5	Methoden	431
6.5.1	Generelle Aussagen	431
6.5.2	Klassifikation von Methoden	432
6.5.3	Methoden auf Individualebene	433
6.5.4	Methoden auf Gruppenebene	436
6.5.5	Strukturorientierte Methoden	440
6.5.6	Integrative Methoden	440
6.6	Der Organisationsentwicklungsprozeß	442
6.7	Die Rolle des Beraters im Organisationsentwicklungsprozeß	446
6.8	Ausgewählte Kritikpunkte an der Organisationsentwicklung	448
6.9	Anforderungen an die Organisationsentwicklung der Zukunft	451
6.10	Gruppenorientierte Konzepte der Organisationsentwicklung	456
7	**Rolle und Selbstverständnis des Personalentwicklers**	**465**
7.1	Personalentwicklung als personale Dienstleistung	465
7.2	Rolle des Personalentwicklers	465
7.2.1	Der Personalentwickler als Lehrer in der Erwachsenenbildung	467
7.2.2	Der Personalentwickler als Förderer von Fach- und Führungskräften	468
7.2.3	Der Personalentwickler als Berater von Organisationsfamilien	469
7.3	Rollenkonflikte	470
7.3.1	Personalentwickler als Management-Informant	471
7.3.2	Beurteilung als Kernaufgabe des Personalentwicklers	472
7.4	Professionalisierung der Personalentwickler	473
7.4.1	Begriff der Professionalisierung	473
7.4.2	Professionalisierung im betrieblichen Funktionsgefüge	475

7.5	Personalentwicklung als interne Dienstleistung	478
7.6	Rolle, Selbstverständnis und Aufgaben in der Praxis	479
7.6.1	Der Personalentwickler aus der Sicht des Unternehmens	479
7.6.2	Unternehmensbezogene Rollenkonflikte und Lösungsansätze	480
7.6.3	Aufgaben und Rollen aus Sicht der Führungskräfte	480
7.6.4	Aufgaben und Rollen aus Sicht der Mitarbeiter	481
7.6.5	Rollenkonflikte und Lösungsansätze	482
7.7	Professionalisierung durch Kompetenzaufbau	482
7.7.1	Kompetenzbegriff	483
7.7.2	Management der Kompetenzentwicklung	485
7.7.3	Ausblick auf den Prozeß fortschreitender Professionalisierung der Personalentwicklung	487
8	**Organisation der Personalentwicklung**	**492**
8.1	Nomen est Omen	494
8.1.1	Mission Statement und Kernaufgaben transitionaler Personalentwicklung	495
8.1.2	Rolle und Selbstverständnis transitionaler Personalentwickler	496
8.1.3	Rolle und Selbstverständnis transformierter Personalentwickler	498
8.2	Organisatorische Einordnung der Personalentwicklung	499
8.3	Strukturorganisation der Personalentwicklung	503
8.3.1	Funktionalorganisation der Personalentwicklung	504
8.3.2	Divisionalorganisation der Personalentwicklung	505
8.3.3	Matrixorganisation der Personalentwicklung	507
8.4	Center-Organisation der Personalentwicklung	509
8.5	Fremdbezug der Personalentwicklung	511
8.6	Sekundärorganisation der Personalentwicklung	512
8.7	Informationsmanagement in der Personalentwicklung	514
8.7.1	Ziele und Inhalte des Informationsmanagements	514
8.7.2	PE-relevante Informationsmittel	515
8.7.3	PE-relevante Informationsinfrastruktur	515
9	**Entwicklungstendenzen der Personalentwicklung**	**517**
10	**Glossar zur Personalentwicklung**	**522**
Literaturverzeichnis		**530**
Stichwortverzeichnis		**568**