

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur 7. Auflage	7
Abbildungsverzeichnis	19
1 Einführung	31
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 Dynamixicity	44
2 Wissenschaftliche Grundlagen der Personalentwicklung	47
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
3	Normative Grundlagen systematischer Personalentwicklung	153
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
4	Bildung: Personalentwicklung im engen Sinne	231
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
5	Förderung: Personalentwicklung im erweiterten Sinne	377
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	Personalentwicklungshilfen 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
6	Organisationsentwicklung	627
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
7		Methodische Absicherung der Personalentwicklung im Funktionszyklus	721
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
8	Personalentwicklungsmarketing	737
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
9	Organisation der Personalentwicklung	751
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
10	Rolle und Selbstverständnis professioneller Personalentwicklung	783
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
11	Entwicklungstendenzen der Personalentwicklung	801
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