

Manfred Becker

# Personalentwicklung

Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis

6. Auflage



**eBook**  
SCHÄFFER  
POESCHEL

**SCHÄFFER**  

---

**POESCHEL**



---

Manfred Becker

# Personalentwicklung

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

6., überarbeitete und aktualisierte Auflage

2013  
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

---

Dozenten finden weiterführende Lehrmaterialien unter  
[www.sp-dozenten.de/3243](http://www.sp-dozenten.de/3243)  
(Registrierung erforderlich)

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen  
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet  
über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

E-Book ISBN 978-3-7992-66782-3

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.  
Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist  
ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere  
für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung  
und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2013 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft • Steuern • Recht GmbH  
[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)  
[info@schaeffer-poeschel.de](mailto:info@schaeffer-poeschel.de)

Einbandgestaltung: Melanie Frasch/Jessica Joos (Foto: Shutterstock.com)  
Satz: DTP + TEXT Eva Burri, Stuttgart • [www.dtp-text.de](http://www.dtp-text.de)

September 2013

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart  
Ein Tochterunternehmen der Verlagsgruppe Handelsblatt

---

## Vorwort zur 6. Auflage

Die sechste Auflage dieses Buches erscheint vier Jahre nach der fünften Auflage. Innerhalb dieser Jahre hat sich an den Erfordernissen einer systematischen, inhaltsreichen, wissenschaftlich fundierten und praxisrelevanten Personalentwicklung nichts verändert. Die Anforderungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind gestiegen. Die Unternehmen und die öffentlichen Verwaltungen haben mit den Folgen der Finanzkrise und der Energiewende zu kämpfen. Die Märkte sind volatil, der Wettbewerb ist groß, die Politik »fährt auf Sicht!« In rascher Folge sind neue Produktionsverfahren, neue Märkte und wechselnde finanzielle Anforderungen zu bewältigen. Die Bedeutung der Personalentwicklung für die berufliche Entwicklung der arbeitenden Menschen ist gestiegen. Neue Herausforderungen sind von der Personalentwicklung zu bewältigen. Knappheit einerseits und Überfluss andererseits. In Deutschland sinkt die Arbeitslosigkeit, insbesondere Akademiker haben kaum Probleme, eine Anstellung zu finden. In Teilen Europas sieht die Situation sehr viel schlechter aus. Hohe Jugendarbeitslosigkeit und Perspektivlosigkeit junger Akademiker, insbesondere in Südeuropa, fordern Wirtschaft und Politik heraus, Integrations- und Bildungskonzepte zu erarbeiten, die mehr junge Menschen in Arbeit bringen. Die Personalentwicklung hat einen wesentlichen Teil dieser Integrations- und Bildungsarbeit zu leisten.

Die Bewältigung der Probleme in Wirtschaft und Gesellschaft und die Verbesserung der beruflichen Perspektiven gehen mehr noch als in der Vergangenheit durch das Nadelöhr einer leistungsfähigen und nachhaltigen Personalentwicklung. Die Eingliederung bildungs- und leistungschwacher Jugendlicher in das Berufsleben, die Senkung der Abbrecherquote in der Dualen Berufsausbildung, die Gleichstellung der Geschlechter, die Qualifizierung für neue Herausforderungen und die Sicherung des Fach- und Führungskräftenachwuchses in alternenden und schrumpfenden Organisationen, nennen prominente aktuelle Handlungsfelder der Personalentwicklung.

Kontinuierliche Verbesserung und Erneuerung (KVP) gilt für die Personalentwicklung uneingeschränkt. Die normativen Grundlagen, das wissenschaftliche Fundament, die Inhaltsbereiche und die Verfahren der Personalentwicklung müssen immer wieder auf den Prüfstand. Neuerungen sind aufzunehmen, Erkenntnisse sind einzuarbeiten, obsoletere Verfahren durch leistungsfähige zu ersetzen. Das sind Gründe genug, eine neue Auflage dieses Buches vorzulegen.

Obwohl Veränderungen, Erweiterungen, Konkretisierungen und neue Kapitel notwendig geworden sind, behält die sechste Auflage den bewährten Aufbau. Die Inhaltsbereiche Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung sind die zentralen Kapitel des Buches. Wissenschaftliche Erkenntnisse und die Übertragung auf die Personalentwicklung wurden überarbeitet und behutsam erweitert. Ohne wissenschaftliche Kenntnisse ist das Fachgebiet Personalentwicklung nicht erfolgreich zu studieren. Ohne konzeptionelles Fundament ist eine leistungsfähige systematische Personalentwicklung in der Praxis nicht denkbar.

Die Ausführungen zu den normativen Grundlagen stehen bei einer Neuauflage unter besonderer Beobachtung und es war auch bei der Vorbereitung der sechsten Auflage zu entscheiden, ob die Kapitel Unternehmensführung und Unternehmenskultur wieder einen breiten Raum einnehmen sollten. Unternehmensführung und Unternehmenskultur haben als Refe-

renzflächen der Personalentwicklung an Wichtigkeit deshalb gewonnen, weil die Personalentwicklung ohne die Klärung ihres Auftrages ziellos bleiben würde, als Nebelläufer wenig bewirken könnte. Die Aspekte Komplexität, Dynamik und Unsicherheit wurden neu aufgenommen. Das Kapitel ‚Personalentwicklung und Macht‘ wurde um die Klärung der Macht der Experten in alternden und schrumpfenden Unternehmen und Verwaltungen erweitert.

Die Kapitel Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung wurden gründlich überarbeitet. Neben der Aktualisierung der Kapitel zur Berufsausbildung und zur Weiterbildung wurde die Führungskräfteentwicklung um den Aspekt der »Führung aus der Distanz« erweitert. Die Kapitel »Aktuelle Trends der Karriereplanung«, »Systematische Entwicklungsberatung«, »Peer Supervision« und »Comeback-Management« wurden erweitert. Die Ausführungen zu Stellenbündeln wurden praxisgerecht konkretisiert.

Das Kapitel Organisationsentwicklung wurde überarbeitet. Grundlagen und Konzepte des Change Management haben als konkrete Praxis der Organisationsentwicklung mehr Raum bekommen.

Ein erweitertes Glossar ergänzt die Ausführungen ebenso wie das umfangreiche Stichwortverzeichnis und die Aufnahme neuer Literaturquellen.

Trotz notwendiger Veränderungen wurde darauf geachtet, dass die grundlegende Ausrichtung des Buches gestärkt, die praktische Relevanz beachtet und die wissenschaftliche Absicherung gewährleistet bleiben.

Zusammen mit dem Fachbuch »Systematische Personalentwicklung. Planung, Steuerung und Kontrolle im Funktionszyklus«, das in zweiter Auflage ebenfalls im Schäffer-Poeschel Verlag erschienen ist, soll die sechste Auflage Studierenden, Dozenten, Beratern und Praktikern der Personalentwicklung eine umfassende Einführung in die Grundlagen, die Instrumente und die Methoden der Personalentwicklung bieten.

Ein so umfassendes Buch ist ohne Unterstützung nicht zu bewältigen. Bei der Erarbeitung der sechsten Auflage wurde ich mit großem Engagement unterstützt. Ich danke insbesondere Frau Dipl.-Kffr. Mascha Kirchner, die gewissermaßen als »Projektkoordinatorin« den Überblick über den Erarbeitungsstand der einzelnen Kapitel behalten hat und an der Gestaltung der Texte aktiv mitgewirkt hat. Frau M. Sc. HRM Aniane Oelsner, Frau Dipl.-Psych. Anja Beck, Dipl.-Psych. Andrea Herz und Frau Dipl.-Psych. Cindy Kownatka danke ich für ihre tatkräftige Unterstützung.

Ich würde mich freuen, wenn die sechste Auflage dieses Buches in Wissenschaft und Praxis, bei Studierenden, Lehrenden und den Fach- und Führungskräften der Personalentwicklung ebenso gut aufgenommen würde wie die fünf vorangegangenen Auflagen.

Mainz, im Februar 2013

Manfred Becker

# 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 Unsicherheits- zonen.....	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 Bildungs- bereich .....	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	Elitförderung 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 Funktions- gefüge .....	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> .....	871
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	Referenzsysteme .....	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> .....	907
10.1	Erwerbs- und Erlebnisgemeinschaften .....	907
10.2	Trends und Megatrends der PE.....	909
	Glossar zur Personalentwicklung .....	915
	Literaturverzeichnis .....	947
	Stichwortverzeichnis .....	993
	Zum Autor .....	1003



# Abbildungsverzeichnis

Abb. 1-1:	Aufbau des Buches .....	2
Abb. 1-2:	Inhalte der Personalentwicklung.....	4
Abb. 1-3:	Grad der Sichtbarkeit von Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten.....	7
Abb. 1-4:	Der Kompetenzbegriff aus interdisziplinärer Sicht.....	9
Abb. 1-5:	Elemente der Kompetenz zur Handlung.....	10
Abb. 1-6:	Kompetenzgleichung: Basisfaktoren, Aktionsfaktoren, Zielfaktoren .....	11
Abb. 1-7:	Zusammenhang zwischen Qualifikation, Kompetenz und Performanz .....	12
Abb. 1-8:	Handhabbarkeit der Komplexität .....	15
Abb. 1-9:	Vergleich der Stichproben 2001 und 2008 bezüglich der Unternehmens- umwelt .....	16
Abb. 1-10:	Handhabbarkeit der Dynamik.....	17
Abb. 1-11:	Handhabbarkeit der Unsicherheit .....	18
Abb. 1-12:	Messung der Ist-Dynaxicity.....	19
Abb. 1-13:	Handlungsoptionen zum Management der Dynaxicity .....	19
Abb. 2-1:	PE als Wissenschaft.....	23
Abb. 2-2:	Forschungsfragen der PE.....	24
Abb. 2-3:	Theorie und Praxis und ihre Stereotypen.....	25
Abb. 2-4:	Abstraktionsgrade wissenschaftlichen Arbeitens.....	27
Abb. 2-5:	Grundfragen der Wissenschaft.....	30
Abb. 2-6:	Wissenschaft als erkenntnisleitendes Handeln.....	32
Abb. 2-7:	Einordnung der PE in das Wissenschaftsgefüge .....	34
Abb. 2-8:	Spezifische und generelle Handlungsbefähigung des Humanvermögens...	45
Abb. 2-9:	Komponenten spieltheoretischer PE.....	55
Abb. 2-10:	Systematik der Güterarten in der Volkswirtschaftslehre .....	58
Abb. 2-11:	Problemlösungsheuristiken .....	65
Abb. 2-12:	Lernen zwischen Selbst- und Fremdorganisation .....	70
Abb. 2-13:	Grundzüge des Resource-based-view .....	72
Abb. 2-14:	Arten von Slack.....	73
Abb. 2-15:	Arten von Netzwerken .....	81
Abb. 2-16:	Verdichtungsoptimum sozialer Netzwerke.....	83
Abb. 2-17:	Netzwerkmaße und Messgegenstände.....	84
Abb. 2-18:	Vielfalt der Begriffe Personal in personalwirtschaftlichen Lehrbüchern ....	86
Abb. 2-19:	Map of Competencies .....	104
Abb. 2-20:	Kontinuum der konstruktivistischen Didaktik.....	124
Abb. 2-21:	Bestandteile des Lernfeldkonzepts .....	125
Abb. 2-22:	Lernfelder des Ausbildungsberufs Industriemechaniker/Industrie- mechanikerin .....	126
Abb. 2-23:	Inhalte eines Lernfeldes gemäß dem Rahmenlehrplan der Kultusminister- konferenz für den Ausbildungsberuf Industriemechaniker/Industrie- mechanikerin .....	127
Abb. 2-24:	Bedürfnispyramide nach Maslow.....	130

Abb. 2-25:	Einflussfaktoren auf die Arbeitseinstellung nach Herzberg .....	131
Abb. 2-26:	Einflussfaktoren auf die Arbeitseinstellung nach Herzberg im Vergleich zur traditionellen Theorie.....	132
Abb. 2-27:	Einfluss der Motivations- und Hygienefaktoren auf die Arbeitszufriedenheit und -unzufriedenheit.....	133
Abb. 2-28:	Gegenüberstellung der Theorie nach Maslow und Herzberg .....	133
Abb. 2-29:	Bedürfniskategorien nach McClelland .....	134
Abb. 2-30:	Verhältnis von Leistung und Motivationshöhe .....	135
Abb. 2-31:	Verhältnis von Leistung und Machtgebrauch .....	135
Abb. 2-32:	Verhältnis von Leistung und Zugehörigkeit.....	136
Abb. 2-33:	Verhältnis von Leistung und Risikoneigung .....	137
Abb. 2-34:	Komponenten des Langzeitgedächtnisses .....	144
Abb. 2-35:	Altersbedingte Veränderung der Gedächtnisleistung.....	146
Abb. 2-36:	Lernzyklus nach March/Olsen.....	147
Abb. 2-37:	Das Kommunikationsmodell nach Schulz von Thun .....	149
Abb. 2-38:	Das Johari-Fenster .....	150
Abb. 3-1:	Kernelemente von Unternehmenskulturen.....	154
Abb. 3-2:	Entwicklung der Unternehmenskultur.....	155
Abb. 3-3:	Drei-Ebenen-Modell der Unternehmenskultur nach Schein.....	156
Abb. 3-4:	Modell der kulturellen Dynamik nach Hatch .....	156
Abb. 3-5:	Grundprämissen jeder Kultur nach Schein .....	157
Abb. 3-6:	Wertetaxonomie nach Inglehart. ....	159
Abb. 3-7:	Leitlinien und Führungsgrundsätze der Stadtwerke Halle GmbH .....	160
Abb. 3-8:	»Symptome« der Unternehmenskultur.....	162
Abb. 3-9:	Kulturtypen nach Ansoff .....	163
Abb. 3-10:	Kulturtypen nach Deal/Kennedy.....	163
Abb. 3-11:	Kulturtypen nach Kets de Vries/Miller.....	164
Abb. 3-12:	Beobachtbare Merkmale und deren Interpretation bei Nicht-reaktive Verfahren .....	166
Abb. 3-13:	Datenerhebungsmethoden zur Kulturanalyse im Vergleich .....	167
Abb. 3-14:	Organizational Culture Inventory.....	168
Abb. 3-15:	Möglichkeiten der Kulturbeeinflussung durch PE-Maßnahmen .....	170
Abb. 3-16:	Prozess des Kulturassessments .....	170
Abb. 3-17:	Kulturbildung durch Personalentwicklung.....	173
Abb. 3-18:	Die Länder-Präferenz-Matrix .....	174
Abb. 3-19:	Kulturgestaltung durch Management von Unsicherheitszonen .....	175
Abb. 3-20:	Kulturmerkmale und individuelle und kollektive Fragen .....	177
Abb. 3-21:	Begriff und Konzept des Diversity Managements .....	178
Abb. 3-22:	Handlungsfelder eines strategischen Diversity-Management-Konzeptes....	179
Abb. 3-23:	Weiterbildungsstudium Diversity Management (WSDM) .....	181
Abb. 3-24:	Kulturorientiertes Diversity Management .....	182
Abb. 3-25:	Drei Phasen der Unternehmensentwicklung .....	184
Abb. 3-26:	Realisierungswürfel strategischer Unternehmensführung .....	185
Abb. 3-27:	Strategisches Denken und Handeln.....	185
Abb. 3-28:	Strategieorientierte Personalentwicklung.....	186
Abb. 3-29:	Intensivseminar strategische Unternehmensführung .....	187
Abb. 3-30:	PE-Grundsätze des Bundesministerium des Inneren.....	189

Abb. 3-31:	Projektorganisation PE-Konzeption .....	190
Abb. 3-32:	Bausteine eines PE-Konzeptes .....	191
Abb. 3-33:	Projektschritte und Zeit-Maßnahmen-Planung einer PE-Konzeption.....	192
Abb. 3-34:	Grundsätze und Charakteristika der Personalentwicklung .....	193
Abb. 3-35:	Aufgaben und Meilensteine im Projekt PE-Konzeption .....	195
Abb. 3-36:	Pyramide der Rechte des Betriebsrates .....	198
Abb. 3-37:	Mögliche Inhalte einer Betriebsvereinbarung zur betrieblichen Weiter- bildung.....	200
Abb. 3-38:	Gesetzliche Grundlagen der Bildung .....	203
Abb. 3-39:	Maßnahmen und Pflichten nach § 12 AGG .....	212
Abb. 3-40:	Rechte der Beschäftigten nach §§ 13–15 AGG .....	213
Abb. 3-41:	Auswirkungen des AGG .....	214
Abb. 3-42:	Quellen der Macht in Organisationen.....	217
Abb. 3-43:	Das Grundmodell der Strukturation nach Giddens .....	218
Abb. 3-44:	Macht im Personalentwicklungskontext aus Angebots- und Nachfrage- sicht .....	221
Abb. 3-45:	Personalpolitische bzw. arbeitsplatzbezogene Leistungsqualitäten .....	224
Abb. 3-46:	Innerbetriebliche Akteure im Kontext der Personalentwicklung .....	225
Abb. 3-47:	Gewinner und Verlierer der Dynamisierung und Segmentierung .....	227
Abb. 3-48:	Was schwächt die Macht der Spezialisten? .....	228
Abb. 3-49:	Ausgewählte Rechte des Betriebsrats in Deutschland .....	229
Abb. 3-50:	Positive Effekte der Kooperation von Betriebsrat und Management im Entscheidungsprozess .....	230
Abb. 3-51:	Veränderung der Expertenmacht.....	231
Abb. 3-52:	Starke und schwache Maßnahmen zur Regulation von Expertenmacht ....	233
Abb. 3-53:	Ableitung des Personalentwicklungsmarketingbegriffs .....	236
Abb. 3-54:	Personalbeschaffung – externe Trends.....	241
Abb. 3-55:	Vier relevante Marken der Personalentwicklung .....	242
Abb. 3-56:	Kosten und Nutzen der Pfadabhängigkeit.....	245
Abb. 3-57:	Pioniere der Pfadabhängigkeit .....	246
Abb. 3-58:	Phasenmodell der Pfadentstehung .....	247
Abb. 3-59:	Kritische Ereignisse in der Pfadentwicklung .....	247
Abb. 3-60:	Pfadabhängige Personalentwicklung .....	248
Abb. 3-61:	Unterscheidung zwischen Koordinations- und Eigentumskonventionen ...	249
Abb. 3-62:	Persistenz ineffizienter Regeln in Organisationen .....	251
Abb. 3-63:	Entstehung von Pfadabhängigkeit als mimetischer Prozess .....	253
Abb. 3-64:	Die Quadriga der Postmoderne .....	257
Abb. 3-65:	Offenlegungszirkel von Personalentwicklungsmaßnahmen .....	260
Abb. 3-66:	Rollen im Innovationsmanagement .....	262
Abb. 3-67:	Beeinflussung des Innovationsklimas.....	263
Abb. 4-1:	Grundformen der Verbundausbildung.....	270
Abb. 4-2:	Zuständigkeiten im Dualen System der Berufsausbildung.....	271
Abb. 4-3:	Aufbau und wesentliche Inhalte des BBiG .....	273
Abb. 4-4:	Rechtsgrundlagen der Berufsausbildung.....	274
Abb. 4-5:	Strukturmodelle der Ausbildung am Beispiel der fahrzeugtechnischen Berufe.....	278
Abb. 4-6:	Struktur der Ausbildungsberufe im Einzelhandel .....	279

Abb. 4-7:	Basis-, Kern- und Spezialprofile als Grundlage der Auswahl und Gestaltung von Ausbildungsmodulen .....	281
Abb. 4-8:	Betriebe, Ausbildungsbetriebsquote und Ausbildungsquote im Zeitablauf.....	284
Abb. 4-9:	Neuerungen im Berufsbildungsgesetz im Zuge der Reform im Jahr 2005..	286
Abb. 4-10:	Kategorisierung dualer Studiengänge .....	290
Abb. 4-11:	Zeitliches verzahntes ausbildungsintegriertes Kompetenzmanagement bei der BHW Bausparkasse AG .....	292
Abb. 4-12:	Ausbildungsintegrierte Kompetenzentwicklung bei der BHW Bausparkasse AG: Trainingsmodule in der Ausbildung .....	293
Abb. 4-13:	Reflexionsspinne samt Kompetenzkriterien für Auszubildende und Ausbilder .....	294
Abb. 4-14:	Unterschiede zwischen Anlehre und BBK.....	295
Abb. 4-15:	Übergänge zwischen EBA und EFZ .....	295
Abb. 4-16:	Beispiel zur Attestausbildung in der Schweiz .....	297
Abb. 4-17:	Variante 1: Graduelle Optimierung des Status quo .....	299
Abb. 4-18:	Variante 2: Integration von bausteinbezogenen Prüfungen .....	300
Abb. 4-19:	Berufsgruppenprinzip im BDA-Modell.....	301
Abb. 4-20:	Strukturmodell 2 plus x .....	302
Abb. 4-21:	Das DIHK-Modell im Schema .....	303
Abb. 4-22:	Fallbeispiel Industriemechaniker im DIHK-Modell.....	304
Abb. 4-23:	Vom Unternehmen beeinflusste Weiterbildung .....	307
Abb. 4-24:	Weiterbildungsbeteiligung nach Betriebsgröße in Prozent .....	309
Abb. 4-25:	Teilnahme an informeller beruflicher Weiterbildung 2007.....	310
Abb. 4-26:	Verbreitung von Weiterbildungsformen im Jahr 2010 nach Betriebsgrößenklassen in Prozent .....	311
Abb. 4-27:	Weiterbildungsteilnahme nach Erwerbsstatus 2007 und 2010 in Prozent...	312
Abb. 4-28:	Weiterbildungsteilnahme nach beruflicher Stellung 2007 und 2010 in Prozent .....	312
Abb. 4-29:	Weiterbildungsteilnahme nach höchstem Schulabschluss in Prozent.....	313
Abb. 4-30:	Weiterbildungsteilnahme nach höchstem Berufsabschluss in Prozent .....	313
Abb. 4-31:	Weiterbildungsteilnahme nach Geschlecht in Prozent .....	314
Abb. 4-32:	Weiterbildungsteilnahme von Erwerbstätigen nach Altersklassen .....	315
Abb. 4-33:	Realisierung von Weiterbildung .....	316
Abb. 4-34:	Herausforderungen an die betriebliche Weiterbildung.....	316
Abb. 4-35:	Wandel der betrieblichen Weiterbildung.....	317
Abb. 4-36:	Das Rubikon-Modell der Handlungsphasen .....	320
Abb. 4-37:	Summenmodell des Humankapitals .....	321
Abb. 4-38:	Weiterbildungsziele .....	322
Abb. 4-39:	Bedingungen des Weiterbildungsverhaltens.....	323
Abb. 4-40:	Segmentierungswürfel betrieblicher Weiterbildung .....	325
Abb. 4-41:	Argumente für und gegen eine zielgruppenspezifische Weiterbildung.....	326
Abb. 4-42:	Beispiele für Kennzahlen der Weiterbildung .....	328
Abb. 4-43:	Ansätze zur Messung und Bewertung von Humanvermögen .....	328
Abb. 4-44:	Kennzahlenarten .....	329
Abb. 4-45:	Betriebliche Weiterbildung und Segmentierung .....	330
Abb. 4-46:	Humanvermögenskapitalisten als VRIN-Talente.....	332

Abb. 4-47:	Zielgruppenspezifische Weiterbildung der Vielfalt .....	334
Abb. 4-48:	Entgrenzung der Weiterbildung .....	335
Abb. 4-49:	Thesen zur Entwicklung der Weiterbildung.....	336
Abb. 4-50:	Strukturelle und personale Führung.....	337
Abb. 4-51:	Aufgaben von Führungskräften .....	338
Abb. 4-52:	Das Verhältnis zwischen Führungsaufgaben und Sachbearbeitung in Abhängigkeit von der hierarchischen Ebene .....	339
Abb. 4-53:	Magisches Dreieck der Führung.....	340
Abb. 4-54:	Einflussfaktoren auf die Effizienz der Führung .....	341
Abb. 4-55:	Betriebliche und individuelle Einzelziele der Führungskräfte- entwicklung .....	342
Abb. 4-56:	Anforderungen an Führungskräfte .....	344
Abb. 4-57:	Führungskompetenzen in Abhängigkeit vom Reifegrad des Unter- nehmens.....	345
Abb. 4-58:	Führungsbefähigungsgleichung .....	345
Abb. 4-59:	Beispiel der Personalauswahl zur Anwendung der Führungsgleichung.....	346
Abb. 4-60:	Erklärungskraft von Führungskonzepten.....	348
Abb. 4-61:	Erklärungsstufen (Kontinuum) des Management Developments .....	349
Abb. 4-62:	Verhaltensweisen der Gruppen bei unterschiedlichen Führungsstilen.....	351
Abb. 4-63:	Verhaltenskategorien der Ohio-State-Leadership-Studien .....	352
Abb. 4-64:	Kontinuumstheorie nach Tannenbaum und Schmidt .....	353
Abb. 4-65:	Das Managerial Grid von Blake und Mouton .....	354
Abb. 4-66:	Die Führungsstile nach Blake/Mouton .....	356
Abb. 4-67:	Selbst-Beurteilungsbogen bezüglich des Führungsstils .....	358
Abb. 4-68:	Das 3-D-Konzept von Reddin.....	359
Abb. 4-69:	Das Modell nach Vroom und Yetton.....	361
Abb. 4-70:	Die situative Führungstheorie von Hersey und Blanchard.....	363
Abb. 4-71:	Kontinuum der situativen Günstigkeit nach Fiedler.....	365
Abb. 4-72:	Schematische Wiedergabe des Kontingenzmodells.....	366
Abb. 4-73:	Die Attributionstheorie .....	368
Abb. 4-74:	Die Weg-Ziel-Theorie der Führung.....	370
Abb. 4-75:	Transformationale Führung nach Bass und Avolio .....	374
Abb. 4-76:	Personalwirtschaftliche Maßnahmen zur konstruktiven Lenkung von Expertenmacht.....	378
Abb. 4-77:	Corporate Leadership Concept.....	379
Abb. 4-78:	Inhalte governance-orientierter Führungskräfteentwicklung .....	381
Abb. 4-79:	Tatsächliche und wahrgenommene Distanz .....	386
Abb. 4-80:	Kategorien zur Erfassung der Distanz .....	387
Abb. 4-81:	Beispielitems zur Erfassung der Distanz zwischen Führungskraft und Mitarbeiter .....	388
Abb. 4-82:	Klassifikation ausgewählter Bildungsmethoden .....	392
Abb. 4-83:	Methodische Entscheidungsebenen.....	393
Abb. 4-84:	Ganzheitliches Führungssystem.....	395
Abb. 4-85:	Das Vier-Stufen-Konzept der Handlungsorientierung .....	397
Abb. 4-86:	Ablauf der Vier-Stufen-Methode .....	399
Abb. 4-87:	Ablauf der Fallmethode.....	401
Abb. 4-88:	Medien, Methoden und Theorien des Blended Learning.....	404

Abb. 4-89:	360-Grad-Feedback .....	407
Abb. 4-90:	Full-Range-of-Leadership-Modell .....	408
Abb. 4-91:	Strategische Ziele der europäischen Zusammenarbeit im Bereich der Bildungspolitik bis 2020 .....	410
Abb. 4-92:	Europäische Benchmarks – Allgemeine und berufliche Bildung .....	411
Abb. 4-93:	Zwischenstand: Zielerreichung der Europäischen Benchmarks .....	411
Abb. 4-94:	Europäischer Qualifikationsrahmen – Deskriptoren und Niveaus .....	413
Abb. 4-95:	Konsens zur Zuordnung von Qualifikationen zum Deutschen Qualifikationsrahmen .....	414
Abb. 4-96:	Zusammenhang zwischen der Finanzierungsverantwortung und den eingesetzten Weiterbildungsformen in einzelnen Mitgliedsstaaten .....	424
Abb. 4-97:	Kriterienbeschreibung der synoptischen Gegenüberstellung der Bildungssysteme .....	426
Abb. 4-98:	Synoptische Gegenüberstellung der europäischen Bildungssysteme .....	427
Abb. 4-99:	Entwicklungstendenzen und Gestaltungsschwerpunkte .....	444
Abb. 5-1:	Ziele der Förderung als PE im erweiterten Sinne .....	449
Abb. 5-2:	Zusammenhang von Fordern, Fördern, Befördern und Bezahlen .....	450
Abb. 5-3:	Inhalte von Stellenbeschreibungen .....	450
Abb. 5-4:	Formular Stellenbeschreibung .....	451
Abb. 5-5:	Anwendungsbereiche von Stellenbeschreibungen .....	452
Abb. 5-6:	Zusammenfassung Stellenbündel .....	454
Abb. 5-7:	Performanzorientiertes Kompetenz- und Talentmanagement mit Stellen- bündeln .....	455
Abb. 5-8:	Kernelemente eines Stellenbündels .....	456
Abb. 5-9:	Von der Stellenbeschreibung zum Stellenbündel .....	456
Abb. 5-10:	Ableitung der Anzahl von Stellenbündeln .....	457
Abb. 5-11:	Key Job Elements auf Stellenbündelniveau .....	458
Abb. 5-12:	Key Job Requirements auf Stellenbündelniveau .....	458
Abb. 5-13:	Beispiel – Kriterienkatalog der fachlichen und persönlichen Anforderungen (Non-Profit-Organisation) .....	459
Abb. 5-14:	Grundprinzipien und Schritte der CIT .....	460
Abb. 5-15:	Charakteristik erfolgskritischer Kerntätigkeiten .....	461
Abb. 5-16:	Indikatoren für Kerntätigkeiten .....	461
Abb. 5-17:	Beispiel I – Stellenbündel: öffentliche Verwaltung .....	463
Abb. 5-18:	Beispiel II – Stellenbündel: Sozialer Dienstleister .....	464
Abb. 5-19:	Beispiel III – Stellenbündel: Industrie .....	465
Abb. 5-20:	Anforderungen, Ausprägungen und Indikatoren .....	467
Abb. 5-21:	Tätigkeits- und Anforderungsanalyse für Auswahlverfahren .....	468
Abb. 5-22:	Strategische Bedeutung von Stellenbündeln .....	469
Abb. 5-23:	Von « generischen » Kompetenzmodellen zu Stellenbündeln. ....	471
Abb. 5-24:	Job-Modell (Ausschnitt) .....	472
Abb. 5-25:	Entwicklungspfade in der Job-Matrix .....	473
Abb. 5-26:	Kontinuum der Elementarisierung von Tätigkeiten und Anforderungen ...	474
Abb. 5-27:	Erläuterungen zu persönlichen Anforderungen .....	481
Abb. 5-28:	Ablauf der Personalbeschaffung .....	486
Abb. 5-29:	Zentrale Fragen in Vor- und Endauswahl .....	487
Abb. 5-30:	Auswahlschritte und Auswahlssystematik .....	488

Abb. 5-31:	Arbeitsschritte systematischer Personalauswahl.....	489
Abb. 5-32:	Beispiele »Erfahrungsfrage« und »prospektive« Frage .....	492
Abb. 5-33:	Feste und floatende Auswahlverfahren.....	492
Abb. 5-34:	Negative äußere Merkmale bei schriftlichen Bewerbungsunterlagen .....	493
Abb. 5-35:	Negative äußere Merkmale bei Onlinebewerbungen .....	493
Abb. 5-36:	Vorauswahlaspekte .....	494
Abb. 5-37:	Inhalte aussagefähiger Bewerbungsunterlagen.....	494
Abb. 5-38:	Inhaltliche und sprachliche Aspekte des Bewerbungsschreibens .....	495
Abb. 5-39:	Analyse des Lebenslaufs .....	496
Abb. 5-40:	Aufbau und Inhalt des Tabellarischen Lebenslaufs.....	497
Abb. 5-41:	Methoden der Anonymisierung .....	498
Abb. 5-42:	Aspekte der Schriftanalyse .....	498
Abb. 5-43:	Entwicklungsstufen einer Handschrift.....	499
Abb. 5-44:	Entwicklungsstufen einer Handschrift.....	500
Abb. 5-45:	Aspekte der Analyse von Zeugnissen .....	501
Abb. 5-46:	Inhalt des qualifizierten Arbeitszeugnisses .....	502
Abb. 5-47:	Abstufungen in Arbeitszeugnissen.....	503
Abb. 5-48:	Aspekte der Analyse von Referenzen .....	503
Abb. 5-49:	Ablaufschema eines Auswahlgesprächs .....	504
Abb. 5-50:	Regeln zur Gesprächsführung.....	505
Abb. 5-51:	Prinzipien des Harvard-Konzeptes .....	506
Abb. 5-52:	Fragen im Auswahlgespräch.....	506
Abb. 5-53:	Testverfahren .....	509
Abb. 5-54:	Typischer Ablauf eines Assessment-Centers.....	511
Abb. 5-55:	Operationalisierung von Tätigkeiten und Anforderungen.....	512
Abb. 5-56:	Gewichtung von Anforderungskriterien.....	512
Abb. 5-57:	Operationalisierung von Verhaltenskriterien .....	513
Abb. 5-58:	Zuordnung der Anforderungskriterien zu Assessment-Center-Übungen....	513
Abb. 5-59:	Grundprinzipien Assessment-Center-Verfahren .....	514
Abb. 5-60:	Beteiligte und Verfahren des Assessment-Centers.....	515
Abb. 5-61:	Mastersummenbogen Kandidatinnen/Kandidaten.....	516
Abb. 5-62:	Stufen der Beurteilung .....	516
Abb. 5-63:	AC-Gutachten.....	517
Abb. 5-64:	Leitfaden Feedbackgespräch.....	518
Abb. 5-65:	Grundsätze der Gutachtenerstellung .....	519
Abb. 5-66:	Spezifische versus Standard-Assessment-Center-Verfahren .....	520
Abb. 5-67:	Befunde zur Validität eignungsdiagnostischer Verfahren.....	520
Abb. 5-68:	Selektionsstufen im Beobachtungs- und Beurteilungsprozess .....	521
Abb. 5-69:	Beobachtungs- und Beurteilungsfehler .....	522
Abb. 5-70:	Einflussmöglichkeiten auf Stereotype, Vorurteile und Diskriminierung....	525
Abb. 5-71:	Beispiel für Stereotypen .....	526
Abb. 5-72:	Online Assessment Center der Deutschen Lufthansa.....	528
Abb. 5-73:	Auswahlverfahren im Überblick .....	532
Abb. 5-74:	Kostenvergleich der internen und externen Rekrutierung für eine Führungskraft im unteren Management .....	533
Abb. 5-75:	Anregungen zu Fragetechniken .....	535
Abb. 5-76:	Fragen gut stellen .....	536

Abb. 5-77:	Checkliste Verfahrensgrundsätze – für einstufige Verfahren.....	538
Abb. 5-78:	Checkliste Verfahrensgrundsätze »Personalgesamtschau« – für zweistufige Verfahren .....	543
Abb. 5-79:	Checkliste Verfahrensgrundsätze »Personalgesamtschau« – für dreistufige Verfahren .....	548
Abb. 5-80:	Checkliste Unterlagen für Verfahren mit ein/zwei Übungen.....	548
Abb. 5-81:	Zuordnungsmatrix Kriterien zu Übungen – Beispiel 1: Fachspezialist.....	549
Abb. 5-82:	Zuordnungsmatrix Kriterien zu Übungen – Beispiel 2: Gruppenleiter- position .....	549
Abb. 5-83:	Masterbogen für mehrere Übungen – Gesamtbogen je Teilnehmer/in.....	550
Abb. 5-84:	Beobachterplanung Gruppenübungen .....	550
Abb. 5-85:	Hinweise zu Beobachterkonferenz und Feedbackgespräch.....	551
Abb. 5-86:	Feedbackbogen.....	552
Abb. 5-87:	Musterbogen Vorgespräch Auswahlverfahren .....	553
Abb. 5-88:	Musterbogen Bewertung Bewerbungsgespräch .....	555
Abb. 5-89:	Auswirkungen dauerhafter Über- und Unterforderung .....	558
Abb. 5-90:	Einführung neuer Mitarbeiter .....	560
Abb. 5-91:	Traineeprogramme im Überblick.....	562
Abb. 5-92:	Ressortübergreifendes Traineeprogramm mit Fachausbildung bei Peek & Cloppenburg.....	562
Abb. 5-93:	Ablauf eines Traineeprogramms.....	563
Abb. 5-94:	Inhalte eines Zeit-Maßnahmen-Plans zur systematischen Einführung .....	564
Abb. 5-95:	Inhalte des Einführungs- und Orientierungsgesprächs.....	565
Abb. 5-96:	Ablauf der Mitarbeiterneueinführung .....	569
Abb. 5-97:	Zielvereinbarungen im Praxistest.....	570
Abb. 5-98:	Zielvereinbarungen.....	571
Abb. 5-99:	Funktionen der Zielvereinbarung.....	572
Abb. 5-100:	Prozess der Zielfindung und -erfüllung .....	573
Abb. 5-101:	Zielarten und Zielinhalte .....	574
Abb. 5-102:	Phasenmodell der Zielvereinbarung.....	575
Abb. 5-103:	Zeitlicher Ablauf der Zielvereinbarung .....	576
Abb. 5-104:	Checkliste Zielvereinbarung .....	576
Abb. 5-105:	Zielformulierung nach dem SMART-Goals-System.....	578
Abb. 5-106:	Zielvereinbarung im Managementdreieck.....	578
Abb. 5-107:	Beispiele veränderter Rahmenbedingungen .....	580
Abb. 5-108:	Beispiel Zielvereinbarung – evangelisches Krankenhaus.....	582
Abb. 5-109:	Beispiel Zielvereinbarung – Produktion.....	582
Abb. 5-110:	Leistungsbeurteilung als Verhaltensbeurteilung .....	583
Abb. 5-111:	Vergleich der Leistungs- und Eignungsbeurteilung .....	584
Abb. 5-112:	Verfahren der Leistungsbeurteilung.....	584
Abb. 5-113:	Verfahren der Gruppierung von Leistungen .....	585
Abb. 5-114:	Rangordnungsverfahren .....	586
Abb. 5-115:	Einstufungsverfahren.....	587
Abb. 5-116:	Exemplarische Darstellung einer Leistungsbeurteilung anhand von Verhaltensankern .....	589
Abb. 5-117:	Leistungsbeurteilungsbogen .....	595
Abb. 5-118:	Inhalte des Strukturierten Mitarbeitergesprächs.....	597

Abb. 5-119:	Ablauf des Strukturierten Mitarbeitergesprächs .....	598
Abb. 5-120:	Kommunikationsregeln für das SMG .....	601
Abb. 5-121:	Vergleich SMG und Leistungsbeurteilung .....	604
Abb. 5-122:	SMG-Leitfaden für Mitarbeiter .....	605
Abb. 5-123:	SMG-Leitfaden für Vorgesetzte.....	606
Abb. 5-124:	Anforderungskriterien als Gesprächsgrundlage im SMG .....	607
Abb. 5-125:	SMG-Ergebnisprotokoll.....	608
Abb. 5-126:	Karriereverständnis im Wandel der Zeit .....	609
Abb. 5-127:	Laufbahn- und Nachfolgeplanung.....	610
Abb. 5-128:	Tableau der Karrieretypen .....	612
Abb. 5-129:	Karrierestufen in Fachlaufbahnen .....	614
Abb. 5-130:	Motiverfüllung im Rahmen unterschiedlicher Karriereformen .....	614
Abb. 5-131:	Formalisierung und Institutionalisierung von Expertenkarrieren .....	617
Abb. 5-132:	Veränderte Karrierelandschaft.....	618
Abb. 5-133:	Karriere als Laufdisziplin .....	623
Abb. 5-134:	Karrieropolitik mit Beförderungsturnieren .....	624
Abb. 5-135:	Schrittfolge der Karriere- und Nachfolgeplanung .....	625
Abb. 5-136:	Verknüpfung der Karriere- und Nachfolgeplanung mit weiteren Personalentwicklungsinstrumenten.....	626
Abb. 5-137:	Einflussfaktoren der Karriere- und Nachfolgeplanung .....	626
Abb. 5-138:	Talentbegriff.....	627
Abb. 5-139:	Ziele der Potenzialanalyse.....	628
Abb. 5-140:	Schlüsseldimensionen und Potenzialindikatoren aktueller Potenzial- modelle.....	629
Abb. 5-141:	Unterscheidung zwischen Potenzial und Leistung.....	630
Abb. 5-142:	Mitarbeiterportfolio .....	630
Abb. 5-143:	Beispiel der Ausgestaltung eines Förderkreises für Führungsnachwuchs- kräfte.....	631
Abb. 5-144:	Fragebogen zur Karriereorientierung.....	633
Abb. 5-145:	Idealtypischer betrieblicher Lebenszyklus nach Graf .....	635
Abb. 5-146:	Lebensphasenorientierte Personalentwicklung.....	637
Abb. 5-147:	Verschiedene Alterskategorisierungen und Altersklassifikationen .....	638
Abb. 5-148:	Einflussfaktoren .....	639
Abb. 5-149:	Veränderungen ausgewählter Variablen mit dem Lebensalter .....	641
Abb. 5-150:	Nicht optimistisch altern, optimistisch altern .....	641
Abb. 5-151:	Frauenanteil der Dax-30-Unternehmen in Deutschland .....	642
Abb. 5-152:	Unterschiede von Männern und Frauen in der Arbeitswelt .....	643
Abb. 5-153:	Zweidimensionale Betrachtung grenzenloser Karrieren .....	650
Abb. 5-154:	Ziele der Fachkarrieresystematik bei T-Systems.....	654
Abb. 5-155:	Ampelkonto der Deutschen Lufthansa AG .....	655
Abb. 5-156:	Prozessmodell für die Expertenentwicklung bei T-Systems .....	656
Abb. 5-157:	Qualifizierungsmöglichkeiten zum Kompetenzaufbau .....	657
Abb. 5-158:	Der Coaching-Prozess .....	662
Abb. 5-159:	Anforderungen an den Coach.....	665
Abb. 5-160:	Die Funktion des Mentors/der Mentorengruppe .....	668
Abb. 5-161:	Abgrenzung des Mentoring vom Coaching .....	669
Abb. 5-162:	Ziele, Inhalte und Beteiligte an Mentoring-Programmen .....	669

Abb. 5-163:	Phasen eines systematischen Mentorings .....	671
Abb. 5-164:	Mögliche Elemente einer Mentoring-Vereinbarung .....	672
Abb. 5-165:	Mögliche Themenfelder im Mentoring .....	673
Abb. 5-166:	Beispielhafte Darstellung eines Mentoring-Programms .....	674
Abb. 5-167:	Methoden im Mentoring .....	675
Abb. 5-168:	Key Performance Indicators »Mentoring«.....	676
Abb. 5-169:	Aspekte des Mentorings .....	677
Abb. 5-170:	Ziele und Aufgaben der SEB.....	678
Abb. 5-171:	Bausteine der SEB .....	678
Abb. 5-172:	Funktionszyklus der SEB.....	679
Abb. 5-173:	Kernpunkte der Entwicklungsanalyse .....	680
Abb. 5-174:	Dialog zur Generierung und Formulierung konkreter Ziele .....	681
Abb. 5-175:	SEB in der Schnittstelle .....	682
Abb. 5-176:	Beziehungsqualitäten von Peer Beziehungen.....	683
Abb. 5-177:	Ziele, Inhalte und Beteiligte der Peer Supervision .....	684
Abb. 5-178:	Rollenverteilung anhand eines Beispiels im »Peer Project HR« .....	685
Abb. 5-179:	Phasen-Modell von Peer-Beratungen.....	686
Abb. 5-180:	Chancen und Gefahren der Peer Supervision.....	687
Abb. 5-181:	Vertragliche Besonderheiten des Auslandseinsatzes .....	688
Abb. 5-182:	Ziele des Auslandseinsatzes .....	689
Abb. 5-183:	Mögliche Probleme von Auslandsentsendungen .....	689
Abb. 5-184:	Rahmenmodell internationaler Anpassung .....	691
Abb. 5-185:	Prozess der Auslandsentsendung.....	692
Abb. 5-186:	Anforderungen an Expatriates .....	694
Abb. 5-187:	Personalbeurteilungsinstrumente im Überblick.....	695
Abb. 5-188:	Merkmalsbereiche eines biografischen Fragebogens zur Auswahl für den Auslandseinsatz.....	696
Abb. 5-189:	Anforderungsmerkmale und Übungen eines Auslands-Assessment- Centers .....	697
Abb. 5-190:	Das Kulturschockmodell nach Oberg.....	698
Abb. 5-191:	Checkliste zur Vorbereitung der Auslandsentsendung .....	700
Abb. 5-192:	Kulturspezifische Führungsstile .....	701
Abb. 5-193:	Phasen der Reintegration .....	703
Abb. 5-194:	Erfolgskritische Punkte der Expatriate-Entsendung bei Price Waterhouse Coopers .....	705
Abb. 5-195:	Personalentwicklung durch Arbeitsstrukturierung.....	706
Abb. 5-196:	Inhalte altersbezogener Personalentwicklung .....	708
Abb. 5-197:	Altersgerechte Personalwirtschaft .....	709
Abb. 5-198:	Bestandteile eines leistungsfähigen Trennungsmangements .....	710
Abb. 5-199:	Gestaltungshinweise zur Durchführung des Trennungsgesprächs.....	711
Abb. 5-200:	Inhalte des Fragebogens zum Austritt eines Mitarbeiters .....	712
Abb. 5-201:	Gesprächsverlauf des Austrittsinterviews .....	712
Abb. 5-202:	Unternehmens- und mitarbeiterrelevante Ziele des Outplacements .....	714
Abb. 5-203:	Teilfunktionen der Beratungsphase .....	716
Abb. 5-204:	Indikatoren eines abwanderungsgefährdeten Mitarbeiters .....	716
Abb. 5-205:	Segmentierung innerhalb des Comeback-Managements .....	717
Abb. 6-1:	Entwicklungsrichtungen .....	720

Abb. 6-2:	Begrifflichkeiten Aufbau- und Ablauforganisation.....	720
Abb. 6-3:	Definitionen von Organisationsentwicklung .....	722
Abb. 6-4:	Best-Case – Worst-Case-Szenario .....	724
Abb. 6-5:	Unterschiede zwischen Organisationsentwicklung und Organisations- transformation.....	725
Abb. 6-6:	Organisationsentwicklung als integrative Strategie der Veränderung .....	726
Abb. 6-7:	Die drei Lerntypen im Überblick.....	727
Abb. 6-8:	Lerntypen als mechanische, natürliche und soziale Systeme .....	728
Abb. 6-9:	Organisationsentwicklung versus Organisationales Lernen .....	729
Abb. 6-10:	Das dualistische Menschenbild von McGregor .....	731
Abb. 6-11:	Menschenbilder nach Schein .....	731
Abb. 6-12:	Zielkonflikte der Organisationsentwicklung.....	732
Abb. 6-13:	Ziele der Organisationsentwicklung .....	733
Abb. 6-14:	Positive Effekte teilautonomer Gruppen (TAG).....	738
Abb. 6-15:	Geschichte der Organisationsentwicklung .....	739
Abb. 6-16:	Strukturaler und personaler OE-Ansatz .....	739
Abb. 6-17:	Einteilung nach Friedlander/Brown .....	740
Abb. 6-18:	Dreiteilung der Organisationsentwicklungsansätze .....	741
Abb. 6-19:	Strukturmerkmale bei der Realisierung der Organisationsentwicklungs- ziele .....	742
Abb. 6-20:	Intergrativer Ansatz der Organisationsentwicklung.....	743
Abb. 6-21:	Methoden der Organisationsentwicklung .....	747
Abb. 6-22:	Phasenschema der Organisationsentwicklung nach Lewin .....	747
Abb. 6-23:	Phasenmodelle der Organisationsentwicklung.....	748
Abb. 6-24:	Techniken der Organisationsentwicklung auf Beziehungsebene .....	751
Abb. 6-25:	Das Ishikawa Fishbone Diagram .....	752
Abb. 6-26:	Die fünf Phasen des NPI-Modells.....	754
Abb. 6-27:	Das Sechs-Phasen-Programm des Managerial Grids .....	754
Abb. 6-28:	Projektgruppen.....	756
Abb. 6-29:	Voraussetzungen erfolgreicher Projektarbeit .....	757
Abb. 6-30:	Elemente eines Lernstattdsystems.....	758
Abb. 6-31:	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess .....	759
Abb. 6-32:	Teamkonzepte .....	760
Abb. 6-33:	Idealtypische Entwicklungsphasen einer Community of Practice .....	762
Abb. 6-34:	Maßnahmen für Aufbau, Stabilisierung und Entwicklung von Beziehungsgemeinschaften .....	764
Abb. 6-35:	Synektischer Trichter .....	765
Abb. 6-36:	Beispiel zur Synektik-Methode .....	767
Abb. 6-37:	Morphologisches Tableau am Beispiel der Personalauswahl eines Personalentwicklers .....	768
Abb. 6-38:	Die sechs Denkhüte im Überblick .....	768
Abb. 6-39:	Mind Map zur Entwicklung eines Personalentwicklungskonzeptes .....	769
Abb. 6-40:	Design Thinking-Prozess.....	771
Abb. 6-41:	Ablaufplan der Organisationsentwicklung bei der Voest-Alpine Stahl Linz.....	773
Abb. 6-42:	Ablauf eines Barcamps.....	774
Abb. 6-43:	Phasen der Mediation .....	775

Abb. 6-44:	Die Eskalationsstufen nach Glasl .....	777
Abb. 6-45:	Einführungsstrategien des Veränderungsprozesses .....	778
Abb. 6-46:	Strategien der Einführung von Organisationsentwicklung.....	779
Abb. 6-47:	Mitbestimmung des Betriebsrats .....	780
Abb. 6-48:	Phasen der Veränderung .....	781
Abb. 6-49:	Die Veränderungsphasen im Überblick.....	781
Abb. 6-50:	Projektorganisation – gemeinsames interaktives Erarbeiten und Umsetzen der Lösungsvorschläge .....	782
Abb. 6-51:	Rollen interner und externer Berater .....	783
Abb. 6-52:	Aspekte verschiedener Beraterrollen .....	784
Abb. 6-53:	Vor- und Nachteile interner und externer Berater.....	785
Abb. 6-54:	Allgemeine Symptome für Widerstand .....	786
Abb. 6-55:	Emotionale Prozesse im Verlauf einer Veränderung.....	786
Abb. 6-56:	Der evolutionäre Zyklus von Veränderungen in Organisationen.....	788
Abb. 6-57:	Instrumente des Qualitätsmanagements auf Individualebene.....	790
Abb. 6-58:	Instrumente des Qualitätsmanagement auf Gruppen- und Systemebene ...	792
Abb. 6-59:	Zielsetzungen des Qualitätsmanagements .....	792
Abb. 6-60:	Die Situationswahrnehmung des Geführten als Voraussetzung change-bezogener Initiativen.....	793
Abb. 6-61:	Ablauf eines Kick-Off-Workshops .....	794
Abb. 6-62:	Change Management-Tools im Überblick .....	795
Abb. 6-63:	Phasen eines Change Management-Prozesses.....	796
Abb. 6-64:	Personalentwicklung als Beratungsleistung .....	798
Abb. 6-65:	Funktionszyklus systematischer Beratung .....	802
Abb. 6-66:	Fachliche und personale Anforderungen an Berater .....	804
Abb. 6-67:	Alterstheorien .....	808
Abb. 6-68:	Qualifikationsrisiken älterer Arbeitnehmer .....	811
Abb. 6-69:	Kritik an der Organisationsentwicklung aus Mitarbeitersicht .....	814
Abb. 6-70:	Gewerkschaftliche Forderungen an die Organisationsentwicklung .....	817
Abb. 6-71:	Theorieanforderungen an eine Organisationsentwicklungskonzeption.....	818
Abb. 6-72:	Zusammenfassender Überblick über die Organisationsentwicklung .....	819
Abb. 6-73:	Veränderungswirkung kurz- bzw. langfristiger Veränderungsansätze .....	821
Abb. 7-1:	Grundsätze und Charakteristika der Personalentwicklung .....	823
Abb. 7-2:	Die sechs Phasen des Funktionszyklus systematischer Personal- entwicklung im Überblick .....	824
Abb. 7-3:	Übersicht Bedarfsanalyse .....	826
Abb. 7-4:	Ursachenanalyse: Mängel an Wollen, Können, Dürfen .....	827
Abb. 7-5:	Verfahren der Bedarfsanalyse .....	828
Abb. 7-6:	Übersicht Ziele setzen.....	829
Abb. 7-7:	Ziele der Personalentwicklung.....	830
Abb. 7-8:	Zielkaskade der Personalentwicklung.....	831
Abb. 7-9:	Lernzielbereiche – klassische Lernzieltaxonomie .....	831
Abb. 7-10:	Übersicht Kreatives Gestalten .....	832
Abb. 7-11:	Kalkulation einer Personalentwicklungsmaßnahme .....	833
Abb. 7-12:	Übersicht Durchführung.....	834
Abb. 7-13:	Anforderungen an die Durchführung .....	835
Abb. 7-14:	Übersicht Erfolgskontrolle .....	835

Abb. 7-15:	Kontrollmöglichkeiten im Funktionszyklus.....	836
Abb. 7-16:	Übersicht Transfersicherung .....	837
Abb. 7-17:	Phasen der Transfersicherung.....	839
Abb. 7-18:	Transferprobleme und Transferhemmnisse .....	840
Abb. 8-1:	Rollenerwartungen an Personalentwickler.....	844
Abb. 8-2:	Personalentwicklung als Förderer von Fach- und Führungskräften.....	844
Abb. 8-3:	Personalentwickler in Organisationsfamilien .....	845
Abb. 8-4:	PE als Erhaltungslernen und Innovatives Lernen .....	846
Abb. 8-5:	Strategische Handlungsfelder der Personalarbeit.....	847
Abb. 8-6:	Aufgaben des Personalentwicklers im Zeitvergleich .....	848
Abb. 8-7:	Einflüsse auf das Rollenverhalten des Personalentwicklers im Unternehmen .....	849
Abb. 8-8:	Rollenkonflikte des Personalentwicklers.....	850
Abb. 8-9:	Vier Marken sind zu formen.....	852
Abb. 8-10:	Merkmale von Professionen .....	856
Abb. 8-11:	Variablen der Professionalisierung .....	857
Abb. 8-12:	Variablen der Professionalisierung .....	858
Abb. 8-13:	Professionalisierungsgleichung.....	858
Abb. 8-14:	Professionalisierung.....	860
Abb. 8-15:	Personal-Studiengänge in Deutschland.....	862
Abb. 8-16:	Prozess der PE-Professionalisierung.....	863
Abb. 8-17:	Spezialisierung, Autonomie und Autorität .....	865
Abb. 8-18:	Weiterbildungsstudium Personalentwicklung WSPE® .....	869
Abb. 9-1:	Organisatorischer Zusammenhang der Personalentwicklung .....	872
Abb. 9-2:	Beispiele für Mission Statements .....	873
Abb. 9-3:	PE als »Performance Improvement Department«.....	874
Abb. 9-4:	Zentrale versus dezentrale PE-Gestaltung.....	876
Abb. 9-5:	Zentrale Personalentwicklung.....	877
Abb. 9-6:	Dezentral organisierte PE.....	878
Abb. 9-7:	Zentralisierung bzw. Dezentralisierung in den Inhaltsbereichen der Personalentwicklung.....	878
Abb. 9-8:	Beispiel einer funktional organisierten Personalentwicklung.....	879
Abb. 9-9:	Beispiel einer divisional organisierten Personalentwicklung .....	880
Abb. 9-10:	Beispiel für eine Matrix-Organisation der Personalentwicklung.....	881
Abb. 9-11:	Beispiel für die Organisation der Personalentwicklung als Wertschöpfungscenter.....	884
Abb. 9-12:	Fremdvergabe der Personalentwicklung .....	885
Abb. 9-13:	Der Funktionszyklus systematischer Personalentwicklung.....	886
Abb. 9-14:	Beispiel für eine Projektorganisation der Personalentwicklung.....	887
Abb. 9-15:	Beispiel der Organisation der Personalfunktion als Kombination aus zentraler, dezentraler und Sekundärorganisation .....	888
Abb. 9-16:	Die Wissenstreppe nach North .....	889
Abb. 9-17:	Daten – Informationen – Wissen .....	889
Abb. 9-18:	Transformationsprozess von Daten zum Wissen.....	890
Abb. 9-19:	Wissensspirale .....	891
Abb. 9-20:	Prozesse des Wissensmanagements.....	892
Abb. 9-21:	Arten von Wissenskarten .....	893

---

Abb. 9-22:	Wissensträgerkarte – Beispiel Anlagenkenntnisse .....	893
Abb. 9-23:	Anwendungen des Web 2.0 .....	894
Abb. 9-24:	Wissensmanagement – traditionell und mit Web 2.0.....	895
Abb. 9-25:	Beispiel Mitarbeiterprofil für die »PE-gelben Seiten«.....	896
Abb. 9-26:	Rahmenbedingungen des Wissensmanagements.....	897
Abb. 9-27:	Distanzmatrix.....	901
Abb. 9-28:	Netzwerkkompetenz als Ziel der Personalentwicklung.....	903
Abb. 9-29:	»Vernetzte« und »Vernetzende« Personalentwicklung .....	905

# 1 Einführung

## 1.1 Zielsetzung und Aufbau des Buches

Dieses Buch verfolgt zwei Ziele. Einerseits werden relevante wissenschaftliche Erkenntnisse zum Themengebiet Personalentwicklung vorgestellt. Andererseits werden Inhalte und Methoden, Verantwortlichkeit und Entwicklungstendenzen der Personalentwicklung behandelt. Die wissenschaftlichen Grundlagen bilden das Fundament, auf dem systematische Personalentwicklung gestaltet werden kann. Dieses Buch ist ein Lehrbuch, das das Ziel verfolgt, Erkenntnisse aufzubereiten und zu vermitteln. Dieses Buch ein Fachbuch, das das Ziel verfolgt, die PE-Praxis vorzustellen. Dieses Buch ist eine aktuelle Veröffentlichung, weil die Entwicklungen in Wissenschaft und Praxis aufgenommen und in einen systematischen Zusammenhang gestellt werden.

**Studierende** werden in das Themengebiet Personalentwicklung eingeführt, auf berufliche Tätigkeiten in der Personalentwicklung vorbereitet und zu Forschungsaktivitäten in Studium und Weiterbildung angeregt.

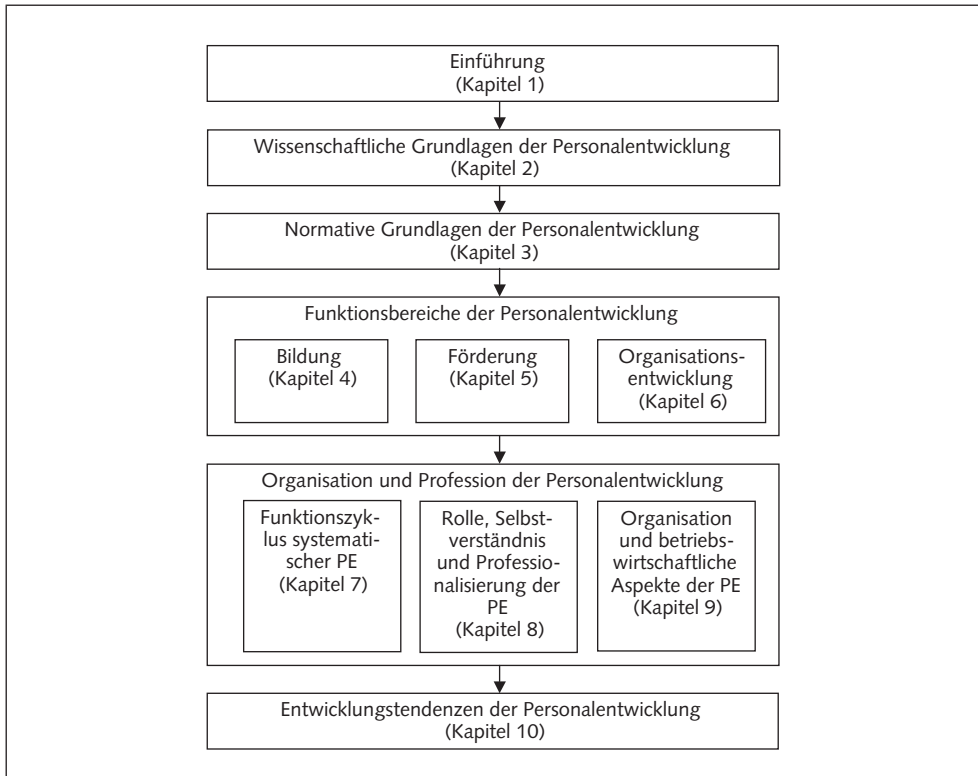
**Praktiker** erhalten konkrete Handlungshilfen zur praktischen Ausgestaltung der Personalentwicklung. Es wird beschrieben, welche Inhalte mit welcher Relevanz Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung gegenwärtig bestimmen.

Eine weitere Absicht dieses PE-Buches ist es, den Stand der **Professionalisierung** und Ausdifferenzierung der Personalentwicklung als Lehr-, Forschungs- und Praxisfeldfeld aufzunehmen und Aspekte der weiteren Professionalisierung aufzuzeigen.

Die 6. Auflage dieses Buches hält an den Kernbereichen fest. Neue Inhalte werden hinzugefügt und Kapitel, deren Relevanz gesunken ist, wurden gekürzt. Nach der **Einführung (Kapitel 1)** befasst sich **Kapitel 2** mit den **wissenschaftlichen Grundlagen** der Personalentwicklung. Dabei wird z. B. auf Erkenntnisbeiträge der Volkswirtschaftslehre, der Betriebswirtschaftslehre, der Personalwirtschaft, der Organisationswissenschaft, der Wirtschaftspädagogik und der Psychologie zurückgegriffen. Der Forschungsstand wird anhand ausgewählter Kriterien vorgetragen: Ziele, Inhalte, Methoden, Akteure, Rahmenbedingungen. Die **normativen Voraussetzungen** der Personalentwicklung werden in **Kapitel 3** erörtert. Die Kapitel »**Macht der Personalentwicklung**« und »**Macht durch Personalentwicklung**« wurden überarbeitet und erweitert. Von besonderer Bedeutung ist die konzeptionelle Absicherung der Personalentwicklung mit einem **PE-Konzept**. Warum ein PE-Konzept benötigt wird, und wie ein PE-Konzept erarbeitet wird, wird ebenfalls in Kapitel 3 behandelt.

Die drei Kernbereiche der Personalentwicklung »**Bildung**« (**Kapitel 4**), »**Förderung**« (**Kapitel 5**) und »**Organisationsentwicklung**« (**Kapitel 6**) wurden grundlegend überarbeitet und aktualisiert. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung haben an Bedeutung gewonnen. Dem Bedeutungszuwachs trägt die 6. Auflage Rechnung. **Kapitel 7** »**Systematische Absicherung der PE im Funktionszyklus**« bestätigt, dass Effizienz und Effektivität der PE nur erreicht werden, wenn der Zufall durch System ersetzt wird. Dieses Kapitel ist bewusst knapp gehalten, weil es lediglich eine Abrundung, aber kein Ersatz des Buches »Systematische Personalentwicklung« sein kann, das ebenfalls im Schäffer-Poeschel-Verlag in der 2. Auflage erschienen ist. **Rolle und Selbstverständnis** des Personalentwicklers und die Erörterung der

**Professionalisierung der Personalentwicklung**, sind Gegenstand von **Kapitel 8**. Die **Organisation der PE** wird in **Kapitel 9** diskutiert. **Kapitel 10** beschließt mit **Entwicklungstendenzen** der PE die Ausführungen. Abbildung 1-1 verdeutlicht den Aufbau des Buches.



**Abb. 1-1:** Aufbau des Buches

## 1.2 Personalentwicklung als Motor des Fortschritts

Personalentwicklung ist zur Schlüsselfunktion der Wettbewerbsfähigkeit und der Beschäftigungsfähigkeit aufgestiegen. Ein hoher Bildungsstand und die Bereitschaft zu lebenslangem Lernen sind Markenzeichen reifer Volkswirtschaften. Vergleichende Untersuchungen wie die PISA-Studien verdeutlichen die Bedeutung des geistigen Kapitals für die Entwicklung reifer Volkswirtschaften. Bildungsmängel schrecken nationale Bildungspolitiker auf. Der grenzüberschreitende Wettbewerb der Qualifizierungssysteme zwingt zu verstärkten Anstrengungen in allen Sektoren des Bildungssystems. Die Bemühungen der Beschäftigten, mit Weiterbildung die Beschäftigungs- und Karrierechancen zu verbessern, gehen durch das Nadelöhr leistungsfähiger PE.

Die Schul- und Hochschullandschaft hat sich verändert. Die Hauptschule wird abgeschafft, Realschulen dadurch nicht unbedingt aufgewertet. Die Abbrecherquote im Dualen System

liegt nach wie vor bei einem Viertel derer, die jährlich einen Ausbildungsvertrag abschließen. Duale Studiengänge koppeln die praktische und die theoretische Qualifizierung mit guter Resonanz. Die Hochschullandschaft ist in zwei Studienabschnitte, das Bachelorstudium und das Masterstudium unterteilt worden. Umstellungsschwächen und insbesondere fehlende Masterangebote sind ungelöste Baustellen der Bologna-Reform. Die Entwicklungen im allgemeinbildenden und im akademischen Bildungssektor geben der Personalentwicklung weiteren Auftrieb, weil die PE zur Kompensation der Systemschwächen eingesetzt werden muss. Die PE braucht als Motor des Fortschritts »mehr PS«, die PE muss ausgebaut werden, weil andere Sektoren des Bildungssystems suboptimale Ergebnisse hervorbringen.

Der Wettbewerb der Ideen, Produkte und Befähigungen nimmt im liberalisierten Weltmarkt stark zu. Der enorme Kostendruck zwingt Unternehmen und Verwaltungen zu vielfältigen Leistungsangeboten. Schrumpfende Produktlebenszyklen, zunehmende Globalisierung, neue Produktionsverfahren und veränderte Formen der Zusammenarbeit stärken die Bedeutung der menschlichen Arbeit im Wertschöpfungsprozess. Die Bewältigung wachsender Komplexität, Dynamik und Unsicherheit bedarf mehr denn je einer systematischen Personalentwicklung.

Die Personalentwicklung ist herausgefordert, die Menschen lernend zu befähigen, sich in der veränderungsreichen Welt der Arbeit zurechtzufinden. Tätigkeiten sind zu bestimmen, Anforderungen zu analysieren, Ziele abzustecken und Maßnahmen der Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung bedarfsgerecht zu realisieren. Der Erfolg von Personalentwicklung ist zu messen und zu beurteilen.

Wenn Individualisierung, Temporalisierung, Fragmentierung und Ästhetisierung<sup>1</sup> die Berufsbiografien zunehmend bestimmen, dann ist die PE gefordert, diese Veränderungen mit problemlösenden Maßnahmen zu begleiten. PE wird zum Garanten der Beschäftigungsfähigkeit, der Arbeitsfähigkeit und der Wettbewerbsfähigkeit.

Wenn die Bedeutung der PE wächst, dann verändern sich auch die Rolle und das Selbstverständnis der Personalentwicklung. Die Professionalisierung der PE ist voranzutreiben. Gelingt die Professionalisierung, dann werden die Studiengänge mit Spezialisierungsmöglichkeiten im Bereich PE noch attraktiver werden. Insofern betreibt die PE Nachwuchssicherung durch Professionalisierung.

### 1.3 Begriff und Inhalte der Personalentwicklung

Der Begriff Personalentwicklung verliert die Unschärfe und die Vielfalt, die den Inhalt der PE bisher bestimmt haben. Diesem Buch ist eine eindeutige Begriffsfassung der Personalentwicklung zugrunde gelegt, die logisch entwickelt wurde und die sich in Wissenschaft und Praxis bewährt hat.

Eine Definition ist dann logisch hergeleitet, wenn sie einen konkreten Sachverhalt abgrenzt, inhaltlich widerspruchsfrei beschreibt und Gegenbegriffe zulässt. »Eine Definition ist ein Verfahren, mittels dessen Worte und Vorstellungsinhalte als »Begriffe« festgelegt werden. Sie sind notwendig, damit klare Vorstellungsinhalte zur Verfügung stehen und kurze Aussagen möglich werden. Durch komparative Begriffe können Sachverhalte miteinander verglichen werden (z. B. Diamant ist härter als Metall, da man letzteres mit diesem einritzen kann, nicht

---

<sup>1</sup> Vgl. Becker, M./Beck, A. (2012).

aber umgekehrt), allerdings erfolgt keine quantitative Einschätzung. Metrische Begriffe (z. B. Masse, Volumen, Abstand, Geschwindigkeit) bilden durch funktionale Zuordnung eines numerischen Wertes zu einem Objekt die Voraussetzung für die Anwendung mathematischer Methoden in der Forschung. [...] Dabei ist darauf zu achten, dass die in der Definition verwendeten Begriffe ihrerseits vollständig, eindeutig und verständlich sind.«<sup>2</sup>

Bewähren kann sich eine Definition dann, wenn sie bekannt ist, diskutiert wird und von Sachverständigen und Beteiligten überprüft und angewendet wird. Die Begriffsbildung dient der Herausbildung einer Expertensprache, der Verständigung auf den semantischen Gehalt eines Sachverhaltes. Die Fachsprache ist Grundlage der Bestimmung des Erkenntnisobjektes, der wissenschaftlichen Erforschung und der praktischen Gestaltung der Personalentwicklung. Fachsprachen entwickeln sich an Hand des Begriffsinhalts (Intension) und des Begriffsumfanges (Extension). Intension und Extension bestimmen Inhalt und Reichweite der PE.

Der definitorische Zugang zur Personalentwicklung kann aus theoretischem und praktischem Interesse heraus erfolgen. Zu unterscheiden sind:

- zielorientierter Zugang,
- inhaltsorientierter Zugang,
- akteursorientierter Zugang,
- kontextorientierter Zugang sowie
- methodenorientierter Zugang.<sup>3</sup>

Bildung	Förderung	Organisationsentwicklung
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berufsausbildung inklusive duale Hochschulausbildung</li> <li>• Fachhochschul- und Hochschulbildung</li> <li>• Berufliche und allgemeine Weiterbildung</li> <li>• Führungskräfte- und Führungsnachwuchskräftebildung</li> <li>• Arbeitsplatznahes und arbeitsintegriertes systematisches Anlernen</li> <li>• Umschulung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stellenbündel</li> <li>• Auswahl und Einarbeitung</li> <li>• Arbeitsplatzwechsel</li> <li>• Auslandseinsatz</li> <li>• Nachfolge- und Karriereplanung</li> <li>• Strukturiertes Mitarbeitergespräch</li> <li>• Systematische Entwicklungsberatung</li> <li>• Peer Supervision, kollegiale Beratung</li> <li>• Coaching, Mentoring</li> <li>• Supervision</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teamentwicklung</li> <li>• Projektarbeit</li> <li>• sozio-technische Systemgestaltung</li> <li>• Gruppenarbeit</li> <li>• Change Management</li> <li>• Großgruppenveranstaltungen</li> <li>• Fachliche Netzwerke und soziale Netzwerke</li> <li>• Events und Kulturveranstaltungen</li> <li>• Betriebsfeiern, Newsletter und Betriebszeitungen</li> </ul>
PE im engen Sinn = Bildung	PE im erweiterten Sinn = Bildung + Förderung	PE im weiten Sinn = Bildung + Förderung + Organisationsentwicklung

**Abb. 1-2:** Inhalte der Personalentwicklung

2 Becker, M. (2008c), S. 72f.

3 Vgl. Becker, M./Schwarz, V. (2001), S. 5.

In diesem Buch wird Personalentwicklung begrifflich weit gefasst. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung sind die zentralen Inhaltsbereiche der PE (Begriffsinhalt). Der Umfang ist auf die geplanten, zielorientierten Maßnahmen der Personalentwicklung begrenzt (Begriffsumfang). Lernvorgänge, Sozialisations- und Integrationsleistungen, die im Lebens- und Arbeitszusammenhang ungeplant stattfinden, sind damit aus der gewählten Definition ausgeschlossen, gehören nicht zur PE (Gegenbegrifflichkeit). Daraus ergibt sich die nachfolgende Definition für den Inhaltsbereich der Personalentwicklung.

Personalentwicklung umfasst alle Maßnahmen der Bildung, der Förderung und der Organisationsentwicklung, die von einer Person oder Organisation zur Erreichung spezieller Zwecke zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden.

Bezogen auf die *Zielorientierung* sind Legitimation und Reichweite der PE zu klären. Aus *Akteurssicht* bestimmen die Adressaten, die Gestalter und die Verantwortlichen den Inhalt der PE. *Kontextorientierte* PE betont die praktische Ausgestaltung, die Ressourcensicherung und die Wirtschaftlichkeit der PE. Der Reifegrad der jeweiligen Organisation, für die PE realisiert wird, bestimmt Inhalte und Methoden der PE in starkem Maße. In traditionellen, wenig dynamischen Unternehmen wird eine angebotsorientierte PE praktiziert. In transitionalen, dynamischen Unternehmen leiten sich die PE-Aktivitäten aus den Unternehmenszielen ab, die PE-Maßnahmen werden systematisch geplant, realisiert und bewertet. In transformierten Unternehmen gewinnt die soziale Perspektive an Bedeutung. Teamkonzepte sind zu begleiten und Hilfe zur Selbsthilfe ist als teamorientierte PE zu leisten. Die *methodenorientierte* Sichtweise klärt die Verfahren der Planung, Gestaltung, Bewertung und des Transfers der PE-Resultate in die Praxis. Die methodische Absicherung der Personalentwicklung erfolgt im Funktionszyklus mit den Phasen Bedarfsanalyse, Ziele setzen, Kreatives Gestalten, Durchführung, Erfolgskontrolle und Transfersicherung.<sup>4</sup>

## 1.4 Qualifikation, Kompetenz und Performanz als Grundlage der Personalentwicklung

Zur inhaltlichen Erfassung der Personalentwicklung ist es sinnvoll, zwischen Voraussetzungen (Begabung), Ergebnissen (Qualifikation) und deren Anwendung (Performanz) zu unterscheiden. Eine Zwischenrolle spielt die Kompetenz. Dieser Begriff hat zwar Konjunktur, ist aber ein »Humpty-Dumpty-Begriff«, der dieses und jenes aussagt, sich konkreter Überprüfung entzieht und von Person zu Person, von Situation zu Situation inhaltlich variiert.<sup>5</sup> Kompetenz ist ein Modebegriff, er ist die berühmte schwarze Katze, die bekanntlich im dunklen Keller Mäuse jagt, von der alle annehmen, dass sie im Keller ist, die aber noch niemand gesehen hat. Es ist daher zu fragen, ob es wirklich sinnvoll ist, den Begriff Kompetenz über die gesicherte ursprüngliche Bedeutung von Ordination, von »Dürfen« hinaus in die PE einzuführen. Der Kompetenzbegriff schiebt sich als »gedachte Metaebene« zwischen Begabung, Lernen, Qualifikation und Performanz. Es ist zweifelhaft, ob der Begriff benötigt wird. Um diese Zweifel

4 Vgl. ausführlicher zu den Forschungszugängen zur Personalentwicklung Becker, M./Schwarz, V. (2001); vgl. zur methodenorientierten Personalentwicklung insbesondere die Ausführungen zur systematischen Planung, Steuerung und Kontrolle im Funktionszyklus bei Becker, M. (2011).

5 Vgl. Becker, M. (2012), S. 32 ff.

zu erhärten oder zu widerlegen, wird der Begriff Kompetenz nachfolgend eingehend auf seine Brauchbarkeit überprüft.

Was unterscheidet, was verbindet die Begriffe Qualifikation und Kompetenz? Qualifikationen stellen die allgemeine und berufliche Ressourcenbasis für potenzielle Handlungen dar. Sie umfassen Kenntnisse, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Verhaltensmuster, die ein Individuum in formellen und informellen Lernprozessen erwirbt. Qualifikation kann in funktionale und extrafunktionale Qualifikation unterteilt werden. **Funktionale Qualifikationen** sind an den Erfordernissen einer bestimmten Tätigkeit ausgerichtet. Sie können als das »Entsprechungsverhältnis von individuellen Voraussetzungen der Arbeitskräfte und technisch-organisatorischen Bedingungen der Arbeitsmittel und Arbeitsgegenstände«<sup>6</sup> definiert werden. Funktionale Qualifikationen sind somit berufsbezogene Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten einer Arbeitskraft, die diese in der von ihr wahrgenommenen Funktion benötigt, um die Aufgabe anforderungsgerecht erledigen zu können.

**Extrafunktionale Qualifikationen** sind Befähigungen, die in unterschiedlichen Tätigkeiten einsetzbar sind. Qualifikationen sind notwendige, aber noch keine hinreichende Bedingung für Befähigung. Befähigung (Kompetenz) bleibt so lange hypothetische Befähigung, bis die Befähigung in konkreter Handlung nachgewiesen wurde. Hypothetische Befähigung unterstellt oder misst, ob jemand »wahrscheinlich« in der Lage sein wird, mit den unterstellten oder gemessenen Qualifikationen eine bestimmte Aufgabe anforderungsgerecht zu erledigen. Diese Begriffsfassung weist eine starke Nähe zum Kompetenzbegriff auf. Wenn die beiden Begriffe nahezu identische Sachverhalte erfassen, dann ist zu fragen, ob es zwei Begriffe geben muss und wenn dies verneint wird, welcher Begriff verzichtbar ist.

Was unterscheidet Kompetenz von Wissen und Kenntnissen, von Befähigung? **Kenntnisse (knowledge)** umfassen explizites und implizites Wissen (z. B. Fachkenntnisse, fachübergreifende und kulturelle Kenntnisse). **Explizites Wissen** ist schriftlich und symbolisch darstellbar. Es ist frei verfügbar und kann verbreitet, genutzt und als immaterielles Gut gehandelt werden. Der Aufbau expliziten Wissens ist Gegenstand der schulischen Bildung, der Hochschul- ausbildung und der Aus- und Weiterbildung. **Implizites Wissen** ist personengebunden, nur schwierig formulierbar und für andere kaum zugänglich. Implizites Wissen ist vor dem Zugriff anderer geschützt, ist Basis der Expertenmacht und kann vom »Wissenden« exklusiv genutzt werden. Implizites Wissen entsteht aus aktionsgebundener sowie individueller Handlung und beruht auf Erfahrung und Erfahrungsaustausch. Implizites Wissen kann einer Person bewusst sein, kann aber auch als »blinder Fleck« unbekannt sein. Aufgabe der Personalentwicklung ist es, implizites Wissen, das Polanyi als »mehr wissen, als wir zu sagen wissen«<sup>7</sup> kennzeichnet, für den Wissenden selbst und für andere nutzbar zu machen. Menschen sind sich ihres Wissens oft nicht bewusst. Latent vorhandene Befähigung, Potenzial und Qualifikation, muss explizit bewusst gemacht werden, damit das Wissen systematisch genutzt und an andere vermittelt bzw. weitergegeben werden kann. Ein systematischer Austausch von Wissen setzt die Verständigung und das Verständnis voraus, welches Wissen vorhanden ist, wie es ausgetauscht und zu wessen Vorteil es eingesetzt werden soll.

Die Umwandlung impliziten in explizites Wissen wird in der Wissensspirale von Nonaka/ Takeuchi beschrieben.<sup>8</sup> Neben dieser Unterscheidung von Wissen bzw. Kenntnissen nach der

6 Faulstich, P. (1978), zitiert nach Faulstich, P. (1998), S. 78.

7 Polanyi, M. (1985), S. 14.

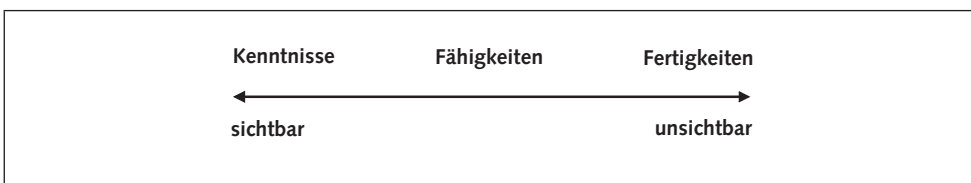
8 Vgl. Nonaka, I./Takeuchi, H. (1997), S. 74 ff. Schreyögg/Geiger widersprechen der von Nonaka/ Takeuchi beschriebenen Möglichkeit der Umwandlung von explizitem zu implizitem Wissen. Aufgrund struktureller Unterschiede der von Polanyi beschriebenen Wissensarten des expliziten und impliziten Wissens, die

Verfügbarkeit, kann Wissen ebenfalls nach dem Grad der Tätigkeitsgebundenheit unterschieden werden. **Tätigkeitsgebundenes Wissen** ist durch das Anforderungsprofil einer Stelle bestimmt. **Tätigkeitsungebundenes Wissen** ist ein generischer Wissensbestand, der in vielen Verwendungen genutzt werden kann.

**Fähigkeiten (abilities)** stellen die kognitive sowie psychische und physische Basis für Handlungen dar und sind somit Grundlage für die Herausbildung von Fertigkeiten. Fähigkeiten werden nicht allein auf angeborene Attribute bzw. Anlagen zurückgeführt. Fähigkeiten werden erworben. Die Umwelt nimmt bei der Ausgestaltung von Fähigkeiten eine wichtige Rolle ein. Nach Hacker stellen Fähigkeiten verfestigte Systeme verallgemeinerter psychischer Prozesse dar, die den Tätigkeitsvollzug steuern und somit Leistung ermöglichen. Sie betreffen hauptsächlich kognitive Vorgänge bei der Signalaufnahme und der Signalverarbeitung. Auch hier ist zu beachten, dass es sich um gedanklich analysierende und synthetisierende Vorgänge handelt, die nicht unmittelbar beobachtbar sind.<sup>9</sup> Fähigkeiten teilen das Schicksal der Kompetenz, Fähigkeiten sind Teil der Kompetenz zu einer möglichen Handlung. Folglich stellt sich auch hier die Frage nach dem Gewinn der begrifflichen Erweiterung auf Kompetenz.

**Fertigkeiten (skills)** beschreiben das erlernbare sowie anwendungs- und funktionsbereite Können einer Person. Das Erlernen von Fertigkeiten wird beeinflusst durch die Fähigkeiten einer Person, bereits erlerntes (Vor)Wissen, schon vorhandene Fertigkeiten (Erfahrung) sowie durch Motivation und den persönlichen Willen. »Fertigkeiten stellen ein konkretes und inhaltlich bestimmtes Können dar, das durch Übung so weit automatisiert ist, daß eng umgrenzte Verhaltensweisen routinisiert vollzogen werden können.«<sup>10</sup> Fertigkeiten können auf (senso-) motorischer, kognitiver, kognitiv-motorischer, sozialer, sprachlicher sowie perceptiver Ebene gebildet werden. Sie führen zu einer Erweiterung des motorisch-manuellen sowie des geistigen Könnens.<sup>11</sup> Fertigkeiten können in grundlegende oder generische Fertigkeiten oder als situative und spezifische Fertigkeiten unterteilt werden. Fertigkeiten auf der Grundlage von Wissen, Kenntnissen, Fähigkeiten weisen eine hohe Deckung mit dem Begriff Kompetenz auf. Infolgedessen ist festzuhalten, dass die Notwendigkeit, Eigenständigkeit, Eineindeutigkeit und damit die Brauchbarkeit des Kompetenzbegriffs unentschieden bleiben.

Nach dem Grad der Sichtbarkeit lassen sich Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten entsprechend Abbildung 1-3 darstellen.



**Abb. 1-3:** Grad der Sichtbarkeit von Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten

Quelle: Cook, C. W./Hunsaker, P. L./Coffey, R. E. (1994), S. 271.

Grundlage des Konzepts der Wissensspirale von Nonaka/Takeuchi sind, sei eine Umwandlung technisch nicht machbar. Vgl. Schreyögg, G./Geiger, D. (2003).

<sup>9</sup> Vgl. Hacker, W. (1998), S. 500. Zit. nach Erpenbeck, J./Rosenstiel, L. v. (2003), S. XXIX.

<sup>10</sup> Staudt, E. (2000), S. 272.

<sup>11</sup> Vgl. Mentzel, W. (2005), S. 177 f.

### 1.4.1 Kompetenz: Humpty-Dumpty-Rausch oder Fortschritt?

Der Begriff Kompetenz hat seinen Ursprung in dem lateinischen Wort »competere« »befähigt sein«. Der Kompetenzbegriff findet insbesondere in der Beratungspraxis Anwendung (vgl. Abbildung 1-4). Nachfolgend wird versucht, den schillernden Begriff zu beschreiben und es soll geklärt werden, ob Kompetenz beobachtbar, gestaltbar, veränderbar ist. Gelingt dieser Nachweis nicht, dann ist Kompetenz ein Phantombegriff, ein »Humpty-Dumpty-Wort«, das alle im Munde führen, ohne die Pandorabüchse zu öffnen, möglicherweise aus Angst, von der Inhaltslosigkeit des Begriffs enttäuscht zu werden.

In der **Sprachwissenschaft** wird der Begriff der Kompetenz im Zusammenhang mit dem Antonym Performanz in Bezug auf die individuelle Fähigkeit einer Person verwendet. Kompetenz umfasst das abstrakte Sprachwissen einer Person in einem Sprachbereich (z. B. das Beherrschen grammatikalischer Regeln). Performanz dagegen beschreibt die selbstorganisierte Kombination dieses abstrakten Wissens in konkreten Situationen.<sup>12</sup>

Die **Soziologie** versteht unter Kompetenz die Ordination eines Mitarbeiters als bürokratisch-formale Abgrenzung von Zuständigkeit. Diese Sichtweise ist durch die Ausführungen Max Webers zur legalen Herrschaft als Typ legitimer Herrschaft geprägt worden. Weber begreift Kompetenz als rational abgegrenzte sachliche Zuständigkeit, die sich durch folgende Merkmale auszeichnet:

- »a) einen kraft Leistungsverteilung sachlich abgegrenzten Bereich von Leistungspflichten
- b) mit Zuordnung der etwa dafür erforderlichen Befehlsgewalten und
- c) mit fester Abgrenzung der eventuell zulässigen Zwangsmittel und der Voraussetzungen ihrer Anwendung.«<sup>13</sup>

Der Kompetenzbegriff der **Arbeitswissenschaft** bezieht sich neben der Ordination als organisatorisch begründetes Dürfen<sup>14</sup> auch auf das Können eines Individuums. In dieser zweiten Bedeutung bezieht sich der Kompetenzbegriff, wie auch in der Sprachwissenschaft, auf den einzelnen Mitarbeiter und ist somit als Personenvariable, als etwas zu begreifen, das in einer Person steckt.

Der ebenfalls individualistisch geprägte Kompetenzbegriff der **Psychologie** ist insbesondere durch die Arbeiten von McClelland geprägt.<sup>15</sup> Diese beruhen auf Untersuchungen zu den besonderen Kompetenzen von Top-Performern und beschreiben die Kompetenz somit über die Performanz. Die Bedeutung von Kompetenzen wird nach Sarges vielfach in die Nähe von Anforderungs- bzw. Eignungsmerkmalen gerückt und bedürfte deshalb keines eigenen Begriffes. Das Unterscheidungskriterium von Kompetenz zu Anforderungskriterien liegt nach Sarges in der Möglichkeit des Einbezugs der Zukunft sowie in der größeren Nähe zur Alltagssprache, z. B. bei der Beschreibung von exzellenten Leistungen.<sup>16</sup>

Die **Arbeits- und Berufspädagogik** hebt den Aspekt des selbstorganisierten Handelns in der Definition von Berufskompetenz hervor und betont zudem die freie dispositive Arbeit als Arbeitscharakter, als Kompetenz, einer Person.<sup>17</sup>

Der Kompetenzbegriff im **(Strategischen) Management** bezieht sich neben der Befähigung einzelner Mitglieder auch auf die Fähigkeiten der Organisation. Nach Hamel/Prahalad erfassen Kernkompetenzen Ressourcenbündel (Fähigkeiten und Technologien),<sup>18</sup> die in Organisationen bereits entwickelt sind und – als Potenzialität aufgefasst – weiterentwickelt werden können. Kompetenzen

12 Vgl. Chomsky, N. (1970), S. 14.

13 Weber, M. (1980), S. 125.

14 Vgl. Reiß, M. (1992), S. 2133.

15 Vgl. z. B. McClelland, D. C. (1973).

16 Vgl. Sarges, W. (2006), S. 136 ff.

17 Vgl. Arnold, R. (1997), S. 263; vgl. Erpenbeck, J./Rosenstiel, L. v. (2003), S. XI.

18 Vgl. Hamel, G./Prahalad, C. K. (1994), S. 223.

werden im Wertschöpfungsprozess in Kundennutzen transformiert und sichern den Absatz von Gütern und Diensten. Hersey/Blanchard/Johnson beziehen den Kompetenzbegriff auf Führungskräfte und identifizieren kognitive, behavioristische bzw. prozessuale Kompetenzen. Problemlösungsbezogen befähigen Kompetenzen zu situationsgerechter Diagnose und problemadäquater Anpassung des Verhaltens.<sup>19</sup>

#### Abb. 1-4: Der Kompetenzbegriff aus interdisziplinärer Sicht

Kompetenz erfasst zwei Inhaltsaspekte. Zum einen beschreibt Kompetenz die Fähigkeiten und Fertigkeiten einer Person. In dieser von Sprachwissenschaft, Psychologie, Arbeits- und Berufspädagogik sowie Management vertretenen Definition meint Kompetenz Sachverstand und weist den Kompetenzinhaber als sachverständig aus. Soziologie und Arbeitswissenschaften betonen den Aspekt der Ordination. Kompetenz wird als Zuständigkeit und der Kompetenzinhaber als zuständig und befugt apostrophiert. Folglich umschließt Kompetenz das Dürfen, das eine Person berechtigt, ein bestimmtes Amt auszuüben, Entscheidungen zu treffen und Kontrolle auszuüben. Ergänzend zu dieser Inhaltsbestimmung ist auf individueller Ebene das Wollen aufzunehmen, das als motivierender Antrieb dafür sorgt, dass eine Person, die qualifiziert und formal berechtigt ist, eine Handlung auch tatsächlich auszuführen gewillt ist.

Also wäre Kompetenz in einem weiten Verständnis aufzufassen als die Zuschreibung von Berechtigung, Befähigung und Bereitschaft einer Person, ein Amt, eine Handlung ausführen zu können, zu wollen und zu dürfen.

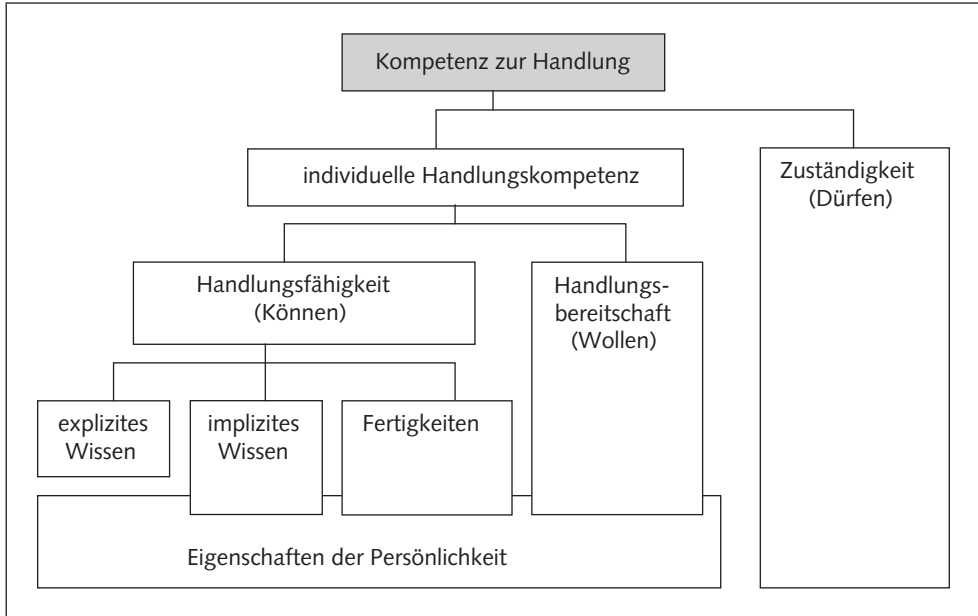
Nach Staudt u. a. ergänzen sich die genannten drei Faktoren auf der individuellen Ebene zur Kompetenz zur Handlung, wobei die Faktoren Handlungsfähigkeit (Können) und Handlungsbereitschaft (Wollen) die individuelle Handlungskompetenz erzeugen (vgl. Abbildung 1-5). Handlungsfähigkeit entsteht aus explizitem und implizitem Wissen sowie aus Fertigkeiten, wobei implizites Wissen und Fertigkeiten ebenso wie die Handlungsbereitschaft von den Persönlichkeitseigenschaften einer Person beeinflusst werden.<sup>20</sup>

Die zur fachkundigen Berufs- und Lebensbewältigung notwendigen individuellen Kompetenzen werden auf der Ebene des Könnens bzw. der Handlungsfähigkeit vielfach unter den Begriffen Schlüsselkompetenz bzw. Schlüsselqualifikation zusammengefasst. Der Begriff der **Schlüsselqualifikation** geht dabei zurück auf Mertens (1974), der Basisqualifikationen, Horizontalqualifikationen, Breiterelemente und Vintage-Faktoren als vier verschiedene Typen von Bildungselementen kennzeichnet.<sup>21</sup> Schlüsselqualifikationen lassen sich beschreiben als »erwerbbarer allgemeine Fähigkeiten, Einstellungen und Strategien, die bei der Lösung von Problemen und beim Erwerb neuer Kompetenzen in möglichst vielen Inhaltsbereichen von Nutzen sind. Sie sind nicht auf direktem Weg zu erwerben, z. B. in Form eines eigenen fachlichen Lernangebots; sie müssen vielmehr in Verbindung mit fachlichem und überfachlichem

19 Vgl. Hersey, P./Blanchard, K. H./Johnson, D. E. (1996), S. 9 ff.

20 Vgl. Staudt, E./Kriegesmann B. (2000), S. 40 f.

21 Vgl. Mertens, D. (1974), S. 41 f. Basisqualifikationen sind nach Mertens Qualifikationen höherer Ordnung, die einen vertikalen Transfer auf bestimmte Anwendungsfelder erlauben. Horizontalqualifikationen kennzeichnen solche Qualifikationen, die einen horizontalen Transfer von an anderer Stelle gespeichertem Wissen ermöglichen. Breiterelemente sind für breite Tätigkeitsfelder relevante praktische Arbeitsplatzanforderungen. Unter Vintage-Faktoren versteht Mertens von Generation zu Generation unterschiedliche Bildungsinhalte.



**Abb. 1-5:** Elemente der Kompetenz zur Handlung

Quelle: In Anlehnung an Staudt, E./Kriegesmann B. (2000), S. 43.

Lernen aufgebaut werden.«<sup>22</sup> Diese stark am Qualifikationsbegriff ausgerichtete Definition hebt das Können einer Person als Kernelement der Kompetenz hervor. Kompetenz im engen Verständnis von »Können« ist gemeint. Der Begriff der **Schlüsselkompetenz** betont neben den Elementen Können und Wollen das Dürfen. Kommen Handlungsbereitschaft (Motivation), Können (Qualifikation) und Dürfen (Ordination) zusammen, dann sind die erforderlichen Voraussetzungen zur Handlung gegeben. Die Handlung selbst, der Nachweis, dass einer Person die Kombination von Wollen, Können und Dürfen tatsächlich gelingt, zeigt sich erst in der Handlung (Performanz). In einem sehr weit gefassten Verständnis von Kompetenz tritt die Performanz hinzu. Performanz beschreibt die tatsächliche Leistungserbringung, die Arbeitshandlung.

□ **Performanz ist aufzufassen als realisierte Kompetenz in zielbezogener Tätigkeit.**

Kompetenz kann als gedachter »Output« der PE bezeichnet werden. PE wäre dann leistungsstark, wenn sie stets das personale und organisationale Portfolio an Kompetenzen erzeugen würde, die zur anforderungsgerechten Wahrnehmung der vorher bestimmten Aufgaben erforderlich sind. Kompetenzen verbinden die (diffuse) Befähigung eines Menschen (gezeigt oder nur vermutet) mit der konkreten Fähigkeit der Verknüpfung dieser Qualifikation mit Technikfaktoren. Wenn z. B. eine Person ihre elementare Qualifikation der Beherrschung der Grundrechenarten mit der Technik des Computers und der Potenzialität des Programms Excel zur

<sup>22</sup> Bildungskommission NRW (1995), S. XVI.

Erstellung z. B. einer Notentabelle verbindet, dann handelt er kompetent. Wenn man lediglich unterstellt, dass einer Person diese Kombination gelingen könnte, dann wird Kompetenz vermutet, zugeschrieben, ohne dass die Kompetenz bereits in einer gelungenen Handlung bewiesen worden wäre. Im Ergebnis einer Handlung wird aber erst sichtbar, ob eine Person tatsächlich »kompetent zur Handlung« ist. Fassen wir den Inhalt des Kompetenzbegriffs in einer Kompetenzgleichung zusammen, dann ist Kompetenz zu definieren als

$$K = f(R, T, M).$$

K = f(R, T, M)		
Basisfaktoren (Ressourcen)	Aktionsfaktoren (Technologie)	Zielfaktoren (Markt)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualifikation</li> <li>• Organisation</li> <li>• Verträge</li> <li>• Konditionen</li> <li>• Sachmittel</li> <li>• Finanzmittel</li> <li>• Motivation</li> <li>• Erfahrung</li> <li>• Kultur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sprache</li> <li>• Informationstechnologien</li> <li>• Lerntechniken</li> <li>• Führungstechniken</li> <li>• Analysetechniken</li> <li>• Planungstechniken</li> <li>• Entscheidungstechniken</li> <li>• Steuerungstechniken</li> <li>• Kontrolltechniken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effizienz</li> <li>• Effektivität</li> <li>• Erzielung von Nutzen (Rente, Wertschätzung, Bestand, etc.)</li> <li>• Einkommen</li> <li>• Entfaltung</li> </ul>

**Abb. 1-6:** Kompetenzgleichung: Basisfaktoren, Aktionsfaktoren, Zielfaktoren  
 Quelle: Becker, M. (1998a), S. 174.

Dieser Kompetenzgleichung folgend baut Kompetenz auf **Basisfaktoren** auf. Basisfaktoren sind individuelle und organisatorische **Ressourcen**. Zusätzlich sind Technologien als Aktionsfaktoren erforderlich. **Technologien** sind die jeweils handlungsrelevanten Instrumente, mit denen die Ressourcen so kombiniert werden können, dass sie exakt zu einer gewollten, vorher bestimmten und geplanten Handlung verbunden werden können. Die wichtigste Technologie ist die Sprache. Informations-, Planungs-, Produktions-, Dokumentations- und Visualisierungstechniken beschreiben die Breite der mit Qualifikation kombinierbaren Technologien. Die tatsächliche Technologiewahl wird von der Verfügbarkeit, den Beschaffungs- und Einsatzkosten sowie der subjektiven Befähigung, Technologien anwenden zu können, bestimmt.

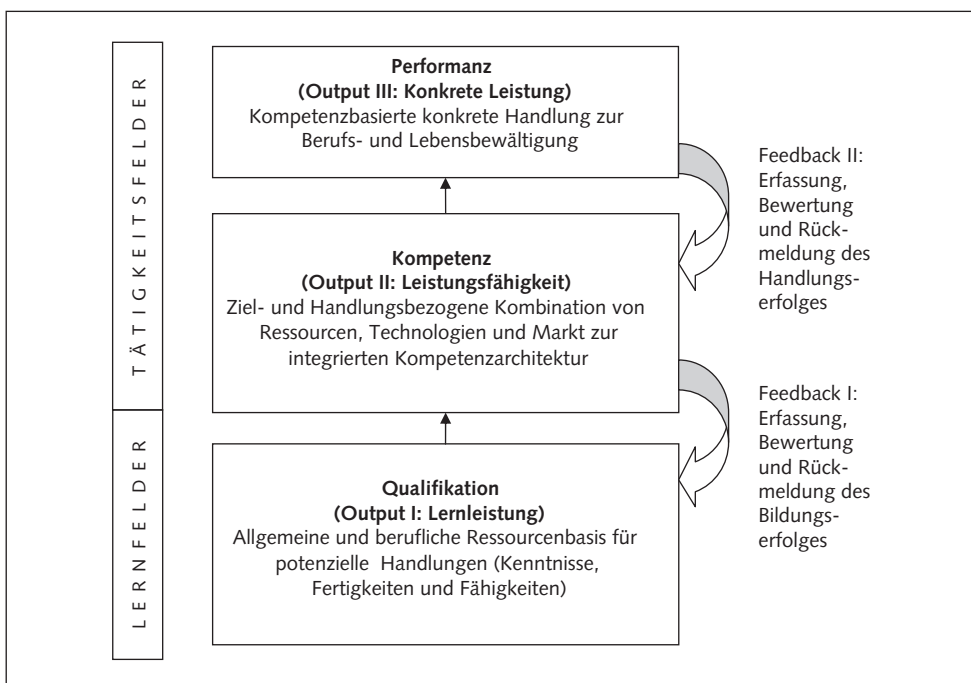
Die jeweilige Kombination der Basis- und Technologiefaktoren wird vom Ziel, vom geplanten Output bestimmt. Zielfaktoren bestimmen retrograd das jeweilige relativ richtige Maß der Ressourcen und der Technologie, die zur Herbeiführung des geplanten Ergebnisses benötigt werden und kombiniert werden müssen. Die Zielfaktoren leiten sich aus den Anforderungen der Kunden und des **Marktes** ab, ergeben sich für Abteilungen und Mitarbeiter aus den arbeitsteilig übertragenen Teilzielen im Wertschöpfungsprozess. Die Zielkategorie unterwirft das geplante Handeln einem Präferenzsystem. Ganz im Sinne der ökonomischen Definition vom Bedarf, sollen nur diejenigen Handlungen zur Ausführung gelangen, für die Nachfrage besteht. Das Präferenzsystem der Handlung sollte die Aspekte Wertschöpfung, Leistungsstärke und Nachhaltigkeit beachten.

## 1.4.2 Performanz als realisierte Kompetenz

Die tatsächliche Wirkung der Kombination von Basisfaktoren und Technologie zeigt sich in der Performanz, der tatsächlichen und messbaren Leistung eines Individuums bzw. einer Organisation. Performanz ist das konkrete Resultat einer Handlung am »point of doing«.

Zur Messung und Bewertung der tatsächlichen Performanz eines Individuums bzw. einer Organisation im Sinne einer Ist-Leistung ist die Bestimmung der Soll-Leistung notwendige Voraussetzung. Die Beschreibung der Handlungserwartungen – Soll-Zustand – sollte als spezifisches Handlungsziel operationalisiert erfolgen.<sup>23</sup>

Kompetenz und Qualifikation sind nicht identisch. Qualifikation stellt eine potenzialbezogene Option für zukünftiges Handeln dar. Kompetenzen sind konkrete Kombinationen von Qualifikationen und Technologie, bezogen auf die Ausführung einer bestimmten Handlung. Qualifikation und Kompetenz stehen folglich in Abhängigkeit und Relation zueinander. Abhängigkeit besteht insofern, als Qualifikation Basisfaktor für die Entwicklung von Kompetenzen ist. Eine relationale Beziehung besteht in der wechselseitigen Einwirkung, die Qualifikation und Kompetenz aufeinander haben. Die für eine Handlung notwendige Kompetenz bestimmt Art und Ausmaß der Qualifikation, die als Basisressource für die Kompetenzgenerierung benötigt wird. Andererseits sind Art und Ausmaß einer bestimmten Kompetenz durch die Verfügbarkeit der erforderlichen Qualifikationen limitiert. Das Qualifikationsniveau hängt dabei



**Abb. 1-7:** Zusammenhang zwischen Qualifikation, Kompetenz und Performanz

Quelle: Becker, M. (1998a), S. 175.

<sup>23</sup> Vgl. Robinson, D. G./Robinson, J. C. (1995), S. 54 ff.

von der dritten Bezugsgröße, dem Zielbereich bzw. dem Markt ab. Die Performanz eines Individuums bzw. einer Organisation stellt, auf der Kompetenz aufbauend, das Ergebnis der konkreten Handlung zur Berufs- bzw. Lebensbewältigung dar. Für das Handlungsergebnis können dabei Koppelungen im Arbeitssystem bedeutsamer sein als die Individualkompetenzen, so dass die Annahme, dass die Summe der Individualkompetenzen der Arbeitssystemkompetenz entspricht, als obsolet zu betrachten ist.<sup>24</sup> Das Verhältnis von Qualifikation zu Performanz ist mittelbar, das zwischen Kompetenz und Performanz unmittelbar (vgl. Abbildung 1-7).

### 1.4.3 Zur Problematik des Kompetenzbegriffes

Der Begriff Kompetenz ist eine diffuse Vokabel, deren Gehalt »humpty dumpty« ungeklärt bleibt. Kompetenz ist das, was sich jeder der unzähligen Benutzer des Wortes dabei denkt:

»Competency, competencies, competency models, and competency-based training are Humpty Dumpty words meaning only what the definer wants them to mean.«<sup>25</sup>

Kompetenz ist eine Nebelkerze, ein unbrauchbarer Begriff. Gerade weil der Begriff Kompetenz eine kryptisch-ideologische Grundströmung aufweist, sollte der Begriff mit Vorsicht benutzt werden. Wenn Kompetenz »Dürfen« heißt und daher jeder der kompetent ist, auch entscheiden darf, wird Macht neu verteilt. Der Gebrauch des Kompetenzbegriffes dient der ideologisch orientierten Umverteilung von Macht. Kompetenz ist nicht sichtbar, nicht greifbar, nicht in Aktenordnern abzulegen und trotzdem schafft die Zuschreibung von Kompetenz neue Machtverhältnisse. Wenn Kompetenz nur etwas Dazwischen-Gedachtes zwischen Qualifikation und Handlung ist, das nicht wirklich wahrnehmbar, nicht direkt messbar und auch nicht unmittelbar steuerbar ist, dann empfiehlt es sich, den Begriff Kompetenz unverzüglich stillzulegen.

## 1.5 Dynamik, Komplexität und Unsicherheit in der PE

Dynamik, Komplexität und Unsicherheit beeinflussen die internen und externen Rahmenbedingungen des Unternehmens. Das Akronym »**Dynaxicity**« fasst die drei Phänomene zusammen und verweist auf deren gegenseitige Abhängigkeit und Verstärkung. Dynaxicity soll die Transformation der Unternehmen und die sie bewirkenden Kräfte erfassen, transparent machen und Grundlage konstruktiver Bewältigung der Dynaxicity sein.<sup>26</sup>

Will die PE Schrittmacher der Unternehmensentwicklung sein, dann muss sie das jeweils aktuelle Transformationsniveau und das Transformationstempo der Organisation kennen. Kreativer Impulsgeber ist die PE dann, wenn sie sich früher und schneller auf anstehende Veränderungen vorbereitet als das Unternehmen. Gelingt dieser Auftrag des kreativen Impulsgebers, dann leistet die PE optimale Unterstützung der Unternehmensentwicklung. Die PE unterliegt selbst ebenfalls dauerhafter Veränderung, sie muss folglich auch ihre eigene Dynaxicity erfassen und die erforderlichen Veränderungen einleiten. Es gilt, die doppelte Dynaxicity, die

24 Vgl. Staudt, E./Kriegesmann, B. (2000), S. 44.

25 Zemke, R. (1982), S. 28 f.

26 Zu den nachfolgenden Ausführungen zur Dynaxicity vgl. Becker, M./Kirchner M. (2013), S. 4 ff.

des Unternehmens und die der PE zu analysieren und zu gestalten. Die PE hat die wachsende Komplexität ihrer selbst (Binnenkomplexität) und ihres Wirkungsbereiches (Außenkomplexität) zu bewältigen. Die vielfältigen Aspekte der Veränderung (Anzahl der Elemente) und die Unterschiedlichkeit der Wandlungsaspekte (Art der Elemente) sind handlungsleitend zu erfassen und in Aktivitäten umzusetzen.

### 1.5.1 Komplexität und PE

Im Alltagsverständnis wird der Begriff der Komplexität mit »Unübersichtlichkeit« und »Unverständnis« gleichgesetzt. In der Forschung hat sich, unter Beachtung der unterschiedlichen Disziplintraditionen, ein differenzierteres Bild herausgebildet.<sup>27</sup> Nachfolgend wird Komplexität wie folgt verstanden: »Komplexität bezeichnet die Vielheit und die Verschiedenheit der Elemente, die ein Ganzes ausmachen. Ein Unternehmen ist z. B. dann komplex, wenn es viele verschiedene Zulieferer und Kunden hat, viele verschiedene Produkte und Produktvarianten herstellt und wenn es viele und verschiedene Berufe und Charaktere als Mitarbeiter beschäftigt. Es ist zwischen der Binnen- und der Außenkomplexität zu unterscheiden.«<sup>28</sup>

Unternehmen unterscheiden sich aufgrund der vorherrschenden Unternehmenskultur, der Aufbau- und Ablauforganisation, der strategischen Ausrichtung des Unternehmens, der Fertigungstiefe, der Produkte und der Produktionsweise hinsichtlich ihrer **internen organisationalen Komplexität**. Die interne organisationale Komplexität steigt, wenn die Anzahl der Subkulturen, die Anzahl der Schnittstellen sowie die Anzahl der Strategien und Teilstrategien steigen. Die **interne personale Komplexität** beschreibt die Homogenität bzw. Heterogenität der Belegschaft. Je größer die interne personale Vielfalt, desto größer die interne Komplexität. Mit zunehmender Diversität der Mitarbeiter sowie deren Potenzial- und Leistungsunterschieden, steigt die interne personale Komplexität.

Unternehmen sind offene, auf den Austausch mit der relevanten Umwelt angewiesene Organisationen. Informationen werden beschafft oder weitergegeben, Ressourcen werden gewonnen, Produkte und Dienste vermarktet. Die Umwelt kann komplex oder einfach sein (**externe Komplexität**). »Mit der Umweltkomplexität wird das Ausmaß der Vielgestaltigkeit und der Unübersichtlichkeit [im Original kursiv] der organisatorischen Umwelt bezeichnet.«<sup>29</sup> Die **externe marktbezogene Komplexität** steigt, wenn die Anzahl der zur Besetzung von Positionen relevanten Arbeitsmärkte und Bildungsabschlüsse bunter wird und sich der Wettbewerb um Humanressourcen verschärft. Die externe personale Komplexität erfasst die Vielfalt und die Mobilität des Humanvermögens sowie die Vielfalt und die Volatilität des Kundenverhaltens. Die **externe personale Komplexität** steigt, wenn die Vielfalt der Bewerber, die Anzahl und Unterschiedlichkeit der Beschaffungswege sowie die Art und die Anzahl der Kundengruppen steigen.

Mit zunehmender Komplexität der internen und externen Einflussfaktoren ändern sich auch die Anforderungen an die PE eines Unternehmens. Die PE muss das erforderliche und damit akzeptierbare Niveau an Komplexität ermitteln und die erforderliche personale Flexibilität durch Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung erzeugen. Auf Systematik und

27 Forschungsrichtungen, die sich mit der Komplexität befasst haben sind beispielsweise die Biologie, Physik, Ingenieurwissenschaften, Soziologie, Systemtheorie oder Kybernetik.

28 Becker, M./Kirchner, M. (2013), S. 12.

29 Schreyögg, G. (2008), S. 258.

Planung aufgebaute proaktive PE kann diese Anforderungen erfüllen. Wie die nachfolgende Abbildung verdeutlicht, kann die PE zur Bewältigung der Komplexität Strategien der Reduzierung, Beherrschung oder Verringerung ergreifen.

<b>Vereinfachung von Komplexität</b>	<p>Die Verringerung der Komplexität erfolgt durch Arbeitsteilung, Vereinfachung, Techniknutzung.</p> <p>Beispiel: Einsatz von Stellenbündeln statt Stellenbeschreibungen reduziert die Tätigkeits- und Anforderelemente auf Kerntätigkeiten und Basisanforderungen</p>
<b>Beherrschung von Komplexität</b>	<p>Bewältigung der Komplexität durch verbesserte Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten.</p> <p>Beispiel: Ein Mitarbeiter erwirbt zusätzliche Kenntnisse zur Nutzung eines umfangreichen EDV-Programms</p>
<b>Verringerung von Komplexität</b>	<p>Komplexität wird durch die Aussonderung von Elementen aus einem System reduziert.</p> <p>Beispiel: Aufnahme einer geringeren Anzahl von Planungselementen in die HR-Balanced Scorecard</p>

**Abb. 1-8:** Handhabbarkeit der Komplexität  
Quelle: In Anlehnung an Meyer, C.M. (2007), S. 28 f.

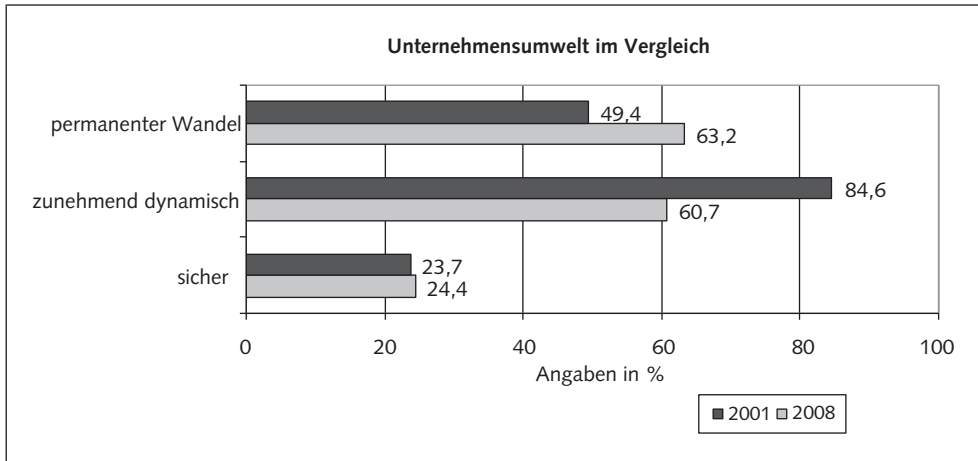
## 1.5.2 Dynamik und PE

Als Teilgebiet der Physik beschreibt die Dynamik die Änderung der Bewegungsgrößen Weg, Geschwindigkeit und Beschleunigung unter Einwirkung von Kräften im Raum.<sup>30</sup> Veränderungen finden nur statt, wenn die bewegenden Kräfte stärker sind als die beharrenden. Traditionalisten verteidigen bestehende Zustände, Modernisierer streben Neuerungen an. Die Dynamik ist von der Art, der Häufigkeit, der Richtung und der Intensität der Veränderungen der Wirkkräfte, die als interne und externe Einflussfaktoren auf die Gestaltung der Unternehmen wirken, abhängig.<sup>31</sup> Die Welt ist dynamisch, die Dynamik wird wahrgenommen und ist zu bewältigen (vgl. Abb. 1-9)

Organisationen agieren in einem Spannungsfeld von Stabilität und Dynamik. Ein wesentliches Gestaltungs- und Erklärungsproblem besteht darin, wie das Verhältnis von institutionalisierten Regeln und Routinen (als Basis der Leistungsfähigkeit) und notwendiger dynamischer Fähigkeiten (u. a. als Basis der Innovation) ausbalanciert werden kann. Die Verteidigung oder Veränderung bewirkenden Kräfte sind zu analysieren, es ist Fach- und Führungspotenzial zu beschaffen, das zur Erreichung der »Change-Objectives« eingesetzt werden kann. Organisationen droht einerseits der »Lock in« und damit die Gefahr der Fortsetzung eingeführter Routinen über den Zeitpunkt ihrer Wertwende hinaus. Organisationen droht andererseits die Gefahr,

<sup>30</sup> Vgl. Hering, E./Martin, R./Stohrer, M. (2009), S. 145 ff.

<sup>31</sup> Vgl. Becker, M./Kirchner, M. (2013), S. 16.



**Abb. 1-9:** Vergleich der Stichproben 2001 und 2008 bezüglich der Unternehmensumwelt  
Quelle: Becker, M./Beck, A./Herz, A. (2009), S. 98 ff.

überkommene Praxis zu früh bzw. gegen schlechtere auszutauschen. Strategische Fähigkeiten werden zu strategischen Hürden. Die Wettbewerbs- und Überlebensfähigkeit einer Organisation wird durch die Nutzung dynamischer Fähigkeiten gesichert. Innovationsfähigkeit, die Bereitschaft zum Lernen, Aufbau von Macht und deren Gebrauch, verstanden als Durchsetzungsfähigkeit, nennen strategische Befähigungen, die den organisatorischen Wandel bewirken.

Auch die Vielfalt der Belegschaft unterliegt der Dynamik. Vilfredo Pareto behandelt die Dynamik aus der Perspektive der Eliten. Unter dem Stichwort der »Zirkulation der Eliten« beschreibt er das Kommen und Vergehen von Eliten. Die Geschichte »ist ein Friedhof der Eliten«, die »Löwen« erobern die Machtarenen und werden von den »Füchsen« abgelöst, wenn sie sich in der Absicherung ihrer Macht verschlissen haben.<sup>32</sup> Vielfalt ist ein dynamischer Begriff. Die Variation zwischen Homogenität und Heterogenität wird von den Zielen der Akteure und der Heterogenität bzw. Homogenität der politischen und ideologischen Umwelt bestimmt.

Mit der Art, der Häufigkeit, der Richtung und der Intensität der Veränderungen der Strategie, der Unternehmenskultur, der Organisation und der Mitarbeiterstruktur steigt die **Binnendynamik**.

Schumpeters »bröckelnde Mauern« markieren die dauerhafte Zerstörung wirtschaftlicher marktbezogener Aktivitäten. Die schöpferische Zerstörung hat ihre Ursache in der menschlichen Offenheit, in der Neugierde und der Entwicklungsbedürftigkeit des Menschen. Fortgesetzt suchen die Menschen nach Chancen, das Gute durch das Bessere auszutauschen. Dieses Streben ist eine »elementare conditio humana«, ein Wesenszug des Menschen.

Die **Außendynamik** der Markterfordernisse und damit der Veränderung von Tätigkeiten und Anforderungen an die arbeitenden Menschen findet unter der besonderen Schwierigkeit statt, dass die Verursacher und die Betroffenen der Innovationen auseinanderfallen. Externe Dynamik muss ein Unternehmen, müssen die Menschen in den Unternehmen adaptieren,

<sup>32</sup> Vgl. Pareto, V. (1955).

bewältigen. Sie haben in den seltensten Fällen die Möglichkeit, sich gegen den Veränderungsdruck wirksam zu wehren. Globalisierungsgegner, Bürgerinitiativen und auch Streiks (z.B. der Aufstand der Weber in Schlesien im Jahre 1844 gegen die Ausbeutung durch die Textilhändler) sind Versuche, die Dynamik der Märkte zu beeinflussen.

Die Veränderungsschübe der Umwelt werden durch neue Technologien, Konkurrenten, rechtliche Rahmenbedingungen und ökonomische Entwicklungen zunehmend unregelmäßiger. In der mobilen, hochtechnisierten Wissensgesellschaft beeinflussen sie unmittelbar das Geschehen in den Unternehmen.<sup>33</sup> Insbesondere die Globalisierung und die Internationalisierung verstärken die beschriebene Beschleunigung der Arbeitswelt.<sup>34</sup> »Unstetig verlaufende Entwicklungsmuster« können laut Macharzina und Wolf als Diskontinuität der Unternehmensumwelt verstanden werden.<sup>35</sup> Infolgedessen unterliegen die marktbezogenen externen Einflussfaktoren einer steigenden Dynamik.

Mit der Art, der Häufigkeit, der Richtung und der Intensität der Veränderungen der für das Unternehmen relevanten Märkte (z.B. Arbeits-, Beschaffungs- und Absatzmarkt) steigt folglich die Außendynamik.

Auch hier sind durch die PE Maßnahmen zu ergreifen, um die Dynamik zu reduzieren, beherrschen oder verringern (vgl. Abbildung 1-10).

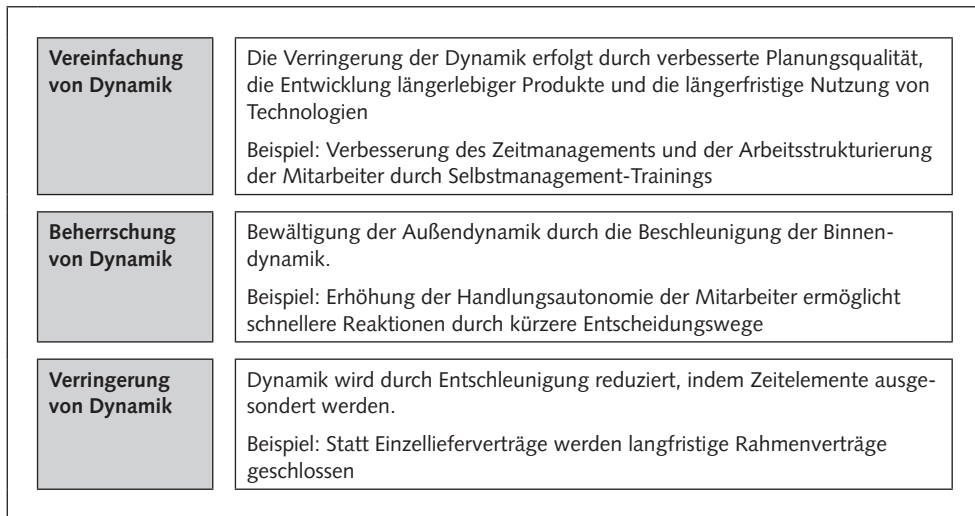


Abb. 1-10: Handhabbarkeit der Dynamik

### 1.5.3 Unsicherheit und PE

Soziale Sicherungssysteme und tradierte Werte verlieren an Bedeutung. Mit dem sinkenden Stellenwert der Institutionen wie Familie, Kirche oder Vereinen steigt die Unsicherheit. Unsicherheit wird nach Miliken verstanden als »an individual's inability to predict something

33 Vgl. Pinnow, F. (2011), S. 20.

34 Vgl. ebenda (2011), S. 23.

35 Vgl. Macharzina, K./Wolf, J. (2008), S. 19.

accurately.«<sup>36</sup> Die Menschen wissen nicht, was auf sie zukommt, sie sind verunsichert. Mangel an Informationen, Zunahme der Ambiguität und Widersprüchlichkeit der Entwicklungen belasten die Menschen.<sup>37</sup>

Die Betriebswirtschaftslehre unterscheidet Sicherheit, Unsicherheit und Risiko. Sicherheit unternehmerischer Handlungen liegt vor, wenn vollständige Information über alle zukünftigen Entwicklungen besteht. Unsicherheit ist definiert als das Fehlen von Eintrittswahrscheinlichkeiten zukünftigen Geschehens.

Der Begriff der Unsicherheit ist wie folgt zu definieren: Unsicherheit ist der übergeordnete Begriff für die Erfassung von Ungewissheit und Risiko. Als Ursache für Unsicherheit gelten Mangel an sowie Ambiguität bzw. Widersprüchlichkeit von Informationen.<sup>38</sup>

Mangelhafte und widersprüchliche Informationen aufgrund der Existenz von Subkulturen, einer hohen Anzahl von Schnittstellen und der Unkenntnis der Strategie führen zu einem Anstieg der **internen organisationalen Unsicherheit**. Fehlende Informationen, der Unterlass von Analysen und Prognosen zum Mitarbeiterpotenzial sowie Mitarbeiterbedarf und partikuläre Interessen aufgrund von Machtasymmetrien führen zum Anstieg der **personalen internen Unsicherheit**. Die interne Unsicherheit steigt auch mit der Zunahme der Autonomie der Experten, die in hohem Maße sanktionsfrei über ihren Arbeitseinsatz entscheiden können.

Die **marktbezogene externe Unsicherheit** erwächst aus fehlenden oder widersprüchlichen Informationen bezüglich der Entwicklung der Beschaffungs-, Absatz- und Arbeitsmärkte und fehlender Informationen zum möglichen Verhalten der Marktpartner, die widersprüchlich oder falsch sind. Ein aktives Monitoring senkt die externe Unsicherheit.

Es sind PE-Maßnahmen einzusetzen, die eine Bewältigung der gestiegenen Unsicherheit ermöglichen (siehe Abbildung 1-11).

<b>Vereinfachung von Unsicherheit</b>	Verringerung von Unsicherheit durch »berechenbare« Handlungsoptionen. Beispiel: Senkung des Austrittsrisikos umworbener Mitarbeiter durch das Angebot individualisierter Personalentwicklung
<b>Beherrschung von Unsicherheit</b>	Bewältigung der Unsicherheit durch transparente Informationen über Risiken. Beispiel: Durchführung regelmäßiger Risikoaudits zur Vermeidung von Anpassungsrisiken
<b>Verringerung von Unsicherheit</b>	Risiken werden durch die Aussonderung von Elementen reduziert. Beispiel: Fokussierung auf 3 statt 5 Handlungsoptionen in risikoreichen Handlungszusammenhängen

**Abb. 1-11:** Handhabbarkeit der Unsicherheit

36 Miliken, F.J. (1987), S. 136.

37 Vgl. Putman, L.L./Sorenson, R.L. (1982), S. 114 ff.

38 Vgl. Becker, M./Kirchner, M. (2013), S. 19.

### 1.5.4 PE zur Bewältigung der Dynaxicity

Komplexität, Dynamik und Unsicherheit bestimmen die Personalentwicklung in allen Teilfunktionen. Wechselnde Komplexität kann zu Über- und Unterforderung führen. Eine hohe Dynamik entwertet fachliches Wissen und erfordert lebenslange Lernbereitschaft.

In einem ersten Schritt ist der Grad der Ist-Dynaxicity des Unternehmens zu bestimmen. Die (Teil)dimensionen Komplexität, Dynamik und Unsicherheit werden mit Hilfe eines Fragebogens erhoben. Der Fragebogen erfasst die drei Dimensionen mit jeweils 12 Fragen. Die Auswertung zeigt die aktuelle Dynaxicity der jeweiligen Organisation.

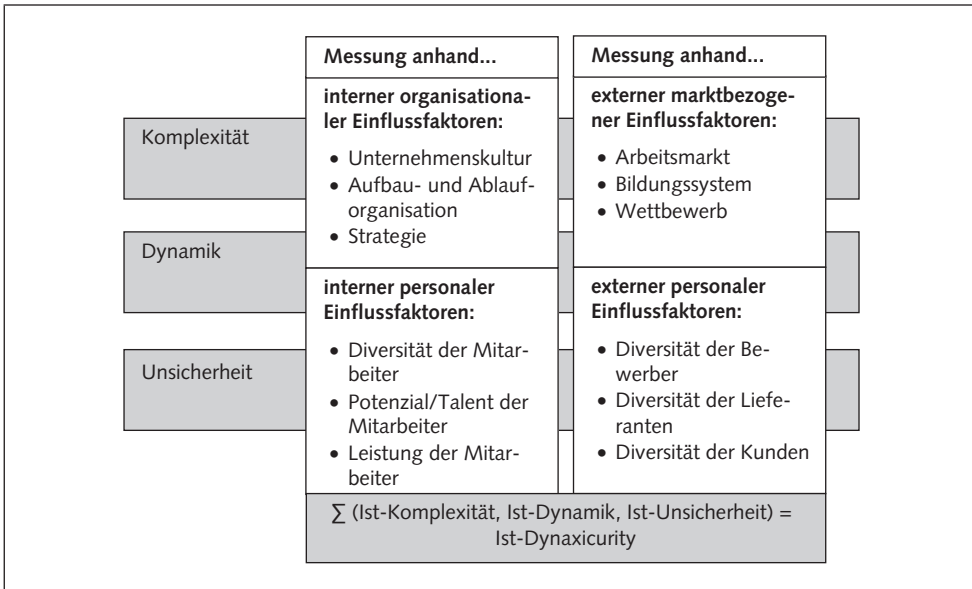


Abb. 1-12: Messung der Ist-Dynaxicity

Der Bestimmung des Dynaxicity-Grades folgt die Ableitung von Maßnahmen. Grundsätzlich sind dabei die folgenden Handlungsoptionen denkbar:

Handlungsoptionen zum Management der Dynaxicity	
1.	Keine Aktivitäten, weil das Maß der Dynaxicity als akzeptabel eingestuft wird.
2.	Entscheidung für und Durchführung geeigneter Maßnahmen zur Reduzierung von Komplexität, Dynamik und Unsicherheit.
3.	Entscheidung für und Durchführung von geeigneten Maßnahmen zur Erhöhung des Dynaxicity-Grades.

Abb. 1-13: Handlungsoptionen zum Management der Dynaxicity

Quelle: In Anlehnung an Becker, M./Kirchner, M. (2013), S. 28.

Die Notwendigkeit des Aufbaus von Dynaxicity folgt aus dem Anspruch der Stärkung der Wettbewerbsvorteile und Nachahmungsresistenz. Aufgabe der Personalentwicklung ist es folglich, die Befähigung zur Bewältigung der vergrößerten Dynaxicity aufzubauen. Andererseits kann sich der Abbau der Dynaxicity als sinnvoll erweisen, da Kosten eingespart werden können, wenn Unternehmen schneller und sicherer agieren können.

Die Personalentwicklung kann mit geeigneten Maßnahmen beschleunigen oder entschleunigen, Komplexität erhöhen oder senken, Unsicherheit akzeptieren oder reduzieren.

Unsicherheit verlangt Basisbefähigung, »good slack«, damit die Ambiguität ertragen und Unsicherheit situativ in leistungsstarkes Handeln münden kann. Methoden- und Sozialkompetenz gewinnen als Fähigkeit zur Umstellung an Bedeutung. Das hat Auswirkungen auf die Inhaltsbereiche der Personalentwicklung. Die **Ausbildung** ist zeitlich, inhaltlich und methodisch zu erneuern, zu modularisieren und mit der Weiterbildung zu verknüpfen, um eine Reduktion der Dynaxicity zu bewirken. Soll das Maß der Dynaxicity erhöht werden, ist auch die Anpassungsfähigkeit der Ausbildungsinhalte zu stärken. Auch in diesem Sinn erweist sich die Modularisierung als vorteilhaft, da einzelne Modulinhalt schneller aktualisiert und erweitert werden können.

Inhalte und Verfahren der **Weiterbildung** sind mit dem Ziel zu überprüfen, inwieweit bedarfsgerechte Maßnahmen situationsgerecht eingesetzt werden. Insbesondere die Tatsache nachlassender formaler Bildungsvoraussetzungen zwingt zu arbeitsintegrierten Formen der Weiterbildung. Eine Senkung der Dynaxicity kann durch die Fokussierung zeitlich überdauernder Schlüsselqualifikation in Bildungsmaßnahmen gelingen. Zugleich wird die Weiterbildung off the job zugunsten systematischer Qualifizierung am Arbeitsplatz und selbstgesteuertem Lernen ersetzt. Vereinfachte Organisation, verkürzte Lernphasen und Kosteneinsparungen sollen hier ebenfalls die Dynamik, Komplexität und Unsicherheit senken. Dagegen impliziert ein gewollter Anstieg der Dynaxicity den Einsatz elektronischer Medien, welche die Aktualisierung von Inhalten in kurzen Zeiträumen zulassen. Auch das Micro Learning, d. h. das Lernen in stark reduzierten Lerneinheiten und -zeiten, bietet einen Ansatzpunkt zur Erhöhung der Dynaxicity durch die Personalentwicklung.

Dynamik, Komplexität und Unsicherheit haben bewirkt, dass die Personalentwicklung über Bildungsmaßnahmen hinaus Förderungsinstrumente anbieten muss. Coaching, Mentoring, Systematische Entwicklungsberatung und Job Rotation nennen Förderinstrumente, die die erforderliche »professionelle Ambiguitätstoleranz« erzeugen. Stellenbündel erfassen Tätigkeiten und Anforderungen auf mittlerem Abstraktionsniveau und reduzieren damit die Dynaxicity. Das Talentmanagement als Slackmanagement dient dem Aufbau personaler Ressourcen in einer immer volatiler werdenden Unternehmensumwelt. Infolge des Talentmanagements sinken Austritts- und Engpassrisiken von Unternehmen. Ergänzend leistet das Gesundheitsmanagement einen Beitrag zur präventiven Aufrechterhaltung der psychischen und physischen Gesundheit der Mitarbeiter. Es kann die Dynaxicity erhöhen, indem es beispielsweise Burnouts durch die Initiierung von Job Rotation und Job Enrichement entgegenwirkt. Es kann die Dynaxicity senken, wenn es auf die Reduzierung von Burnouts zielt und Trainings zum Zeitmanagement oder zur Arbeitsstrukturierung anbietet.

Dynaxicity erfordert kontinuierliche Reorganisationsmaßnahmen. Voraussetzung dafür sind Lernwille und Lernfähigkeit von Individuen und Gruppen. Flexibilität, Fähigkeit und Wille zur Veränderung, Innovationsfähigkeit und die Bereitschaft zu lebenslangem Lernen, sind Basisanforderungen dynamischer Organisationen. **Organisationsentwicklungsmaßnahmen** sollen die strukturalen, prozessualen und personalen Voraussetzungen für die Bewältigung des Wandels schaffen. Widerstände sind durch den Einsatz systematischer Change-Management

ment-Prozesse abzubauen. Inwieweit eine Stärkung oder ein Abbau der Dynaxicity mit dem Projekt erreicht werden soll, ist a priori durch die Unternehmensleitung festzulegen.<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> Die Dimensionen Dynamik, Komplexität und Unsicherheit wurden operationalisiert und mit einem Fragebogen erhoben. Die Auswertung ist in Druckvorbereitung, der Fragebogen kann beim Autor bezogen werden.



## 2 Wissenschaftliche Grundlagen der PE

Wissenschaft als »System von methodisch gesicherten, objektiven Sätzen über einen Gegenstandsbereich«,<sup>1</sup> strebt nach der instrumentellen Erfassung von Sachverhalten, deren Beschreibung, Erklärung und regelhafter Gestaltung. Instrumentelles Ziel der Forschung ist es, »nützliche« Erkenntnisse über Sachverhalte zu erlangen. Der Ingenieur forscht, um den arbeitenden Menschen das Leben in Beruf und Arbeit zu erleichtern und den Ertrag der Arbeit zu steigern. Der Philosoph forscht, um den Menschen die eigene Existenz zu erklären und in der Selbst- und Weltreflexion die wesentlichen von den unwesentlichen Dingen unterscheiden zu können. Der Arzt forscht, um Krankheiten zu heilen, Leben erträglich zu gestalten und zu verlängern. Medizinische Erkenntnisse verbessern die Heilungschancen kranker Menschen. Die betriebswirtschaftlichen Erkenntnisse verbessern die Möglichkeit, mit knappen Ressourcen bestmöglichen Wohlstand zu erreichen. Der Wirtschaftswissenschaftler forscht, um das Phänomen der Knappheit zu mildern. Ziel der Forschung muss stets die Verbesserung der Lebensverhältnisse sein.

Die Erforschung der Bedingungen, Ziele, Gestaltungsweisen, der Interessen, der Möglichkeiten und der Grenzen organisierten Lernens im Rahmen der PE erfolgt mit dem Ziel, die Lernerträge zu verbessern. Insofern sind sachliche, personelle und ideelle Aspekte Gegenstand der Forschung im Bereich der PE. Systematische Forschung greift Aspekte der PE auf, formuliert Hypothesen und erklärt in einem Prozess der Hypothesenprüfung, ob die postulierten Annahmen in der Realität Bestand haben. Ziel systematischer Forschung ist es, unter dem harten Druck der Falsifikation neue valide Erkenntnisse zu gewinnen.

Das Erfahrungsobjekt der PE ist der Mensch im Betrieb. Als Erkenntnisobjekt präsentiert sich der arbeitende Mensch als lernendes, entwicklungsbedürftiges und entwicklungsfähiges Individuum (vgl. Abbildung 2-1).

Erfahrungsobjekt:	der Mensch
Erkenntnisobjekt:	der lernende Mensch
Erkenntnisleitende Methoden:	geisteswissenschaftliche und empirische Methoden

**Abb. 2-1:** PE als Wissenschaft

PE als Wissenschaftsdisziplin fokussiert den Lern- und Entwicklungszusammenhang. Zur Transformation von Erkenntnisinteressen in konkrete Erkenntnisse bedient sich die PE der Nutzung geeigneter Forschungsmethoden. PE als Wissenschaft vom Menschen gewinnt Erkenntnisse durch den Einsatz geisteswissenschaftlicher Methoden (Hermeneutik, Dialektik, Phänomenologie) und empirischer Verfahren (Befragung, Beobachtung, Experiment).

Grundlegende Wissenschaft muss in der Lage sein, sich von Fragen der praktischen Lebensführung zu emanzipieren. Der Sinn puristischer Grundlagenforschung liegt nicht im un-

<sup>1</sup> Beschorner, D./Peemöller, V. H. (2006), S. 1.

mittelbaren praktischen Nutzen. Wohl aber muss wissenschaftliche Erkenntnis »wichtig im Sinne von ›wissenswert«<sup>2</sup> sein. Nicht letzte Wahrheiten, sondern die Möglichkeit, jederzeit zu erfahren, was hinter den Dingen steckt, ist Ziel der Wissenschaft. Das schließt Respekt und Neugierde für die Praxis ein, die selbst nicht wissenschaftlichen Ansprüchen genügen muss, aber ebenfalls eigenen praktischen Regeln der Problemlösung folgt. Frei nach dem Motto »die beste Praxis gründet in einer guten Theorie« sind Forschungsprojekte systematisch zu planen, der Gestaltungsrahmen ist einzugrenzen, Erkenntnisse sind systematisch zu suchen und geordnet zu dokumentieren.

Der wissenschaftliche Zugang zum Forschungs- und Erkenntnisfeld PE kann historisch, systematisch und interdisziplinär erfolgen. Die Forschung ist in Grundlagenforschung und in anwendungsorientierte Gestaltungsforschung zu unterscheiden. Historisch wird erforscht, wie sich das Wissenschaftsgebiet und das Anwendungsfeld PE inhaltlich und methodisch entfaltet hat. Dabei wird sichtbar, ob Erkenntnisse verbessert und neue hinzugewonnen wurden. Die historische Forschung zeigt Schwerpunktverlagerungen im Zeitablauf. So wird z. B. sichtbar, ob das Handlungsfeld PE inhaltlich gewachsen oder geschrumpft ist.

Fragen zur anwendungsorientierten Forschung der PE sind in Abbildung 2-2 dargestellt.

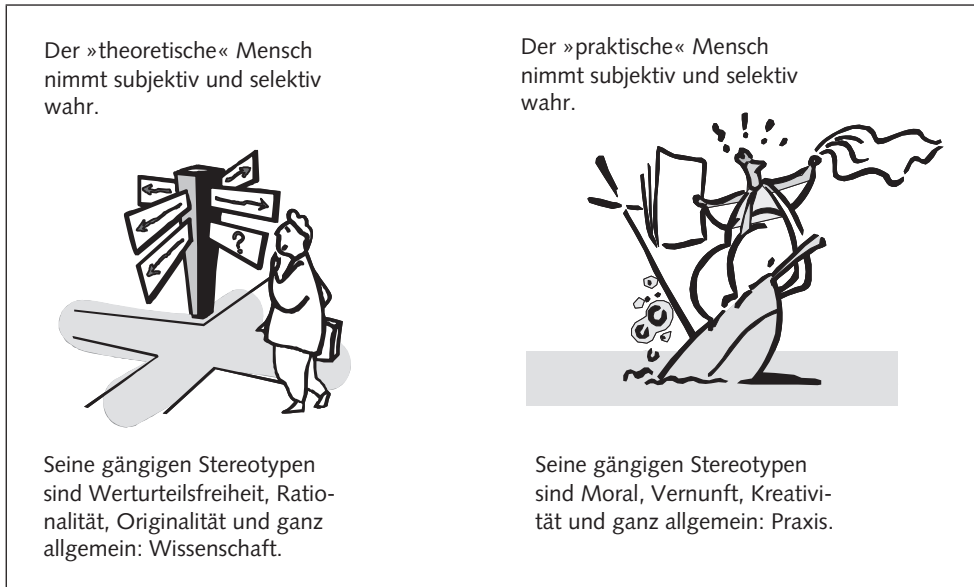
Beschreibung	Wie ist die PE in der Praxis ausgestattet?
Erklärung	Warum existiert ein bestimmter PE-Ist-Zustand?
Gestaltung	Wie kann ein angestrebter PE-Soll-Zustand erreicht werden?
Prognose	Wie wird sich die PE inhaltlich, methodisch wahrscheinlich entwickeln?

**Abb. 2-2:** Forschungsfragen der PE

Quelle: Becker, M./Schwarz, V./Schwertner, A. (2002), S. 6.

Anwendungsorientierte PE-Forschung strebt sowohl die Verbesserung der grundlegenden (Er-) Kenntnisse als auch eine effektive und effiziente Nutzung der gewonnenen Kenntnisse in der Praxis an. Anwendungsorientierte PE-Forschung analysiert thematische Ausschnitte der PE und gibt Gestaltungshinweise für die Nutzung dieser Erkenntnisse in der Praxis. Der Geltungsbereich (z. B. ein Großunternehmen) und die Geltungsbedingungen (z. B. die Systematik der PE) sind dabei zusätzlich zu klären. Anwendungsorientierte Forschung ist stets bedingte und begrenzte Forschung. Anwendungsorientierte Wissenschaft ist der Gefahr ausgesetzt, die Trennlinie zwischen Wissenschaft und Praxis zu überschreiten. Anwendungsorientierte Wissenschaften sind zwar Grenzgänger, bleiben aber Wissenschaften. Es ist stets streng zu reflektieren, ob ein Wissenschaftler wissenschaftlich oder praktisch argumentiert. Wissenschaft als Arena der Theorie und Praxis als Arena der Anwendung nehmen jeweils interessen geleitet einen Ausschnitt der Realität wahr und handeln entsprechend zielorientiert als Wissenschaftler oder als Praktiker. Wissenschaft und Praxis starten und beenden ihr Handeln aus unterschiedlichen Werturteilen heraus.

<sup>2</sup> Weber, M. (1994), S. 13 (eigene Hervorhebung).



**Abb. 2-3:** Theorie und Praxis und ihre Stereotypen

Quelle: Eigene Darstellung

Die Unübersetzbarkeit eines Praxisproblems in ein Wissenschaftsproblem und vice versa die Unmöglichkeit einer Direktumsetzung wissenschaftlicher Erkenntnisse in der Praxis, schließen anwendungsorientierte Wissenschaft nicht aus. Anwendungsorientierung heißt vor allem Leistungsorientierung. Es geht darum, herauszufinden, »was man von Wissenschaft erwartet«<sup>3</sup> – und auch darum herauszufinden, wer dieser »man« ist. Persönliche Forschungsvorlieben, die Forschungstradition der Disziplin, aktuelle Forschungsschwerpunkte und auch externe Effekte, z. B. die Schwerpunkte der Forschungsförderung, bestimmen Richtung und Inhalt der Forschungsaktivitäten. Problembezogen ist zu fragen, welche Probleme stehen an? Welche Vorlieben zeichnen den Forscher aus? An welchen Problemlösungen ist die Praxis interessiert<sup>4</sup>?

Zur thematischen Eingrenzung der zu erforschenden Realität ist es z. B. hilfreich, Idealtypen, z. B. Reifegradkonstrukte zur Bestimmung des Geltungs- und Bedingungs Zusammenhangs der Unternehmen und der PE, zu nutzen.<sup>5</sup> Das von Max Weber eingeführte diagnostische Konstrukt der Idealtypen ist in unzähligen Abhandlungen diskutiert und häufig missverstanden worden. Was Max Weber mit dem Konstrukt der Idealtypen nicht ausdrücken wollte, ist die Beschreibung eines besonders guten, eines erstrebenswerten, eines ethisch gebotenen Inhaltes. Heute würde man sagen, eine Beschreibung der »Best practices« lag Max Weber fern. Er wollte für Fachleute nachvollziehbare und überprüfbare Instrumente der wissenschaftlichen Analyse schaffen. Idealtypen sind Vereinfachungen der komplexen Wirklichkeit. Der

3 Bronner, R./Appel, W./Wiemann, V. (1999), S. 6.

4 Vgl. zum so genannten Best practice-Konzept Peters, T. J./Waterman, R. J. (1993).

5 Vgl. Becker, M. (1998a); vgl. auch Becker, M./Schwarz, V./Schwertner, A. (2002), S. 13 ff.

Wissenschaftler schaltet die störende Komplexität durch Vereinfachung aus. Der Armut des so gewonnenen Forschungsobjektes steht die Klarheit der Forschungsfrage gegenüber.

Idealtypen erlauben wissenschaftliche Erkenntnisgewinnung am Modell. Der Nachteil dieser vereinfachenden Betrachtung ist es, dass die Untersuchungsgegenstände »aber in dieser absolut idealen reinen Form vielleicht ebenso wenig je in der Realität auftreten wie eine physikalische Reaktion, die unter Voraussetzung eines absolut leeren Raumes errechnet ist.«<sup>6</sup> Der Idealtypus ist Mittel wissenschaftlicher Hypothesenbildung über vermutete Beziehungen der Realität. Der Wissenschaftler vereinfacht die ihn interessierende komplexe Welt und tut damit so, als gäbe es die Vielfalt praktischer Erscheinungen nicht. »Solche idealtypischen Konstruktionen sind z.B. die von der reinen Theorie der Volkswirtschaftslehre aufgestellten Begriffe und ›Gesetze‹. Sie stellen dar, wie ein bestimmt geartetes menschliches Handeln ablaufen würde, wenn es streng zweckrational, durch Irrtum und Affekte ungestört, und wenn es ferner ganz eindeutig nur an einem Zweck (Wirtschaft) orientiert wäre.«<sup>7</sup> Gewonnen wird eine Eindeutigkeit der Begriffe, eine Klarheit des Verfahrens und eine bessere Überprüfbarkeit der Ergebnisse. Die gewonnenen Erkenntnisse auf dem abstrakten Niveau der Idealtypen müssen, mit der Realität korrespondierend, darauf überprüft werden, ob diese auch dort gelten, abgeändert gelten oder gar nicht gelten.

Interdisziplinäre Forschung befragt ausgewählte relevante Wissenschaftsdisziplinen mit dem Ziel, Erkenntnisse für die zukünftige Gestaltung der eigenen Disziplin zu gewinnen. PE-Forschung kann als historische Forschung die Entwicklungsgeschichte der PE thematisieren oder als spekulativ-gestaltende Disziplin zukünftige Entwicklungslinien der PE erforschen. Dabei ist zu beachten, dass Erkenntnisse der Vergangenheit notwendige, aber nicht hinreichende Bedingungen zur Erforschung der PE darstellen. Der Wandel praktischen PE erfordert die kritische Überprüfung und Neuformulierung der wissenschaftlichen Fragestellungen zu Themen der PE.

## 2.1 Systematischer Zugang zum Erkenntnisgebiet PE

### 2.1.1 Einordnung der PE in die Wissenschaftssystematik

Die Qualität wissenschaftlicher Erkenntnisse kann unterschieden werden in

- wahre Urteile (selbstevidente Axiome),
- wahrscheinliche Annahmen und abgesicherte Grundlagen (Hypothesen und Theorien) und
- mögliche Urteile und Folgerungen (Praxiskonzepte und Politiken).

Grundsätzlich kann systematische Forschung danach fragen, ob allgemeingültige Gesetze (Axiome) in der PE gelten und ob deren Geltung nachgewiesen ist. Das elementare Streben nach Entfaltung menschlicher Anlagen durch Lernen ist ein solches selbstevidentes Axiom der PE, das graduell mehr oder weniger, jedoch grundsätzlich immer und zu allen Zeiten für die PE und das menschliche Lernen gilt. Die Ableitung von Erkenntnissen aus allgemeinen Gesetzen – der Schluss vom Allgemeinen auf das Besondere – wird *Deduktion* genannt. Das

<sup>6</sup> Weber, M. (1980), S. 10.

<sup>7</sup> Weber, M. (1980), S. 4 (eigene Hervorhebung).

Allgemeine wird im Besonderen gesucht und aufgefunden. Durch *Induktion* gewinnt man aus singulären Geschehnissen allgemeine Erkenntnisse für die Zusammenhänge und die Gestaltung der PE. Das im Besonderen wirksame Allgemeine wird sichtbar gemacht. Da die PE eine noch recht junge Wissenschaftsdisziplin ist, dominiert die Induktion aus der vielfältigen Praxis der PE in Wirtschaft und Verwaltung.

Wissenschaftliches Arbeiten kann in drei Abstraktionsgraden erfolgen (vgl. Abbildung 2-4). Wissenschaftliche Erkenntnisgewinnung ›aus der Praxis für die Praxis‹ bleibt Forschung im Interesse und im Gefüge der Praxis. Allgemeine Aussagen für die generelle Gestaltung von PE werden so nicht gewonnen. Die Ableitung wissenschaftlicher Erkenntnisse und deren Anwendung auf konkrete betriebliche Probleme (›aus der Theorie für die Praxis‹) bedarf der Anwendung vermittelnder Korrespondenzregeln zwischen dem allgemeinen Wissenschaftsergebnis und konkreten praktischen Problemlösungen. Die Korrespondenzregeln dienen dabei der Operationalisierung allgemeiner wissenschaftlicher Erkenntnisse in besonderen Anwendungssituationen der PE.

Wenn anwendungsorientierte empirische Forschung z. B. feststellt, dass in einer repräsentativen Anzahl von Unternehmen Bildungscontrolling de facto nicht existiert<sup>8</sup>, dann muss der Personalentwickler vor Ort fragen, ob diese allgemeine Erkenntnis auch für sein Unternehmen gilt. Dabei kann festgestellt werden, dass der Wunsch nach Bildungscontrolling allgemein vorhanden ist, die Notwendigkeit der systematischen Planung, Realisierung, Kontrolle und Steuerung auch eingesehen wird, es aber an wirksamen und vom Aufwand her vertretbaren Methoden fehlt. Die Aufgabe der Erforschung dieser Methoden stünde am Ende der Ursachenanalyse mangelnder Praxis eines effektiven und effizienten Bildungscontrollings.

Abstraktionsgrad	Forschung aus der Praxis für die Praxis	Forschung aus der Theorie für die Praxis	Forschung aus der Theorie für die Theorie
<b>Forschungsrichtung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anwendung von Erfahrungswissen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anwendungsorientierte Forschung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grundlagenforschung</li> </ul>
<b>Vorgehensweise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Probleme aus der Praxis werden von Praktikern untersucht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Probleme aus der Praxis werden in der Theorie bearbeitet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• theoretische Konzepte werden weiterentwickelt</li> </ul>
<b>Realitätsbezug</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reproduktion der Realität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erweiterung der Realität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erneuerung der Realität</li> </ul>
<b>Vorteile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• erprobte Rezepte aus der Praxis für die Praxis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• theoretisch durchdachte Konzepte für die Praxis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• neue Sichtweisen und Erkenntnisse über den arbeitenden Menschen im Betrieb</li> </ul>
<b>Nachteile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• empirische Selbstgenügsamkeit ohne theoretische Bewährung</li> <li>• Geltungsarmut</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• eingeschränkte Geltung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wissenschaftliche Selbstgenügsamkeit</li> <li>• fehlende Praxisrelevanz</li> </ul>

**Abb. 2-4:** Abstraktionsgrade wissenschaftlichen Arbeitens

<sup>8</sup> Vgl. Becker, M./Schwertner, A. (2002a), S. 66f.

Grundlegende wissenschaftliche Erkenntnisse sind im Idealfall axiomatische Aussagen mit genereller Geltungskraft. Als Input ›aus der Theorie für die Theorie‹ dienen axiomatische Erkenntnisse als Basisbausteine für weitergehende Forschungsleistungen. Neue Erkenntnisse sind Ziel grundlegender Erforschung der PE.<sup>9</sup> Aus den Erkenntnissen der Grundlagenforschung erwachsen neue grundlegende Fragestellungen. Elementare Erkenntnisse sind Ausgangspunkt anwendungsorientierter Forschungsprojekte mit dem Ziel der konkreten Gestaltung PE-orientierter Praxis. Wissenschaft trägt durch Erlangung gesicherter Erkenntnisse zur Erleichterung und Verbesserung der Lebensbedingungen bei. Wenn Wissenschaft als ›brotlose Kunst‹ apostrophiert wird, dann ist damit ausgedrückt, dass die Erkenntnis um der Erkenntnis willen, die Anwendung von Erkenntnis um ihres Nutzens willen erfolgt. Die betriebliche Praxis bietet ein breites Forschungsfeld komplexer Gegenstände für die wissenschaftliche Beobachtung, Analyse und Erklärung. Die unternehmerische Praxis ist z. B. für die Betriebswirtschaftslehre als anwendungsorientierte Wissenschaft unverzichtbarer Maßstab vorhandener und Quelle neuer Erkenntnisse. Wissenschaft als erkenntnisleitendes Handeln stellt das Ergebnis dieser forschenden Auseinandersetzung der Praxis zur Optimierung von Zielsystem, Inhalten und Methoden zur Verfügung.

### 2.1.2 Das Forschungsprogramm der PE

PE ist in ihrer Bedeutung und Wirkung für die arbeitenden Menschen und die im Wettbewerb stehenden Unternehmen eine primär praktische Angelegenheit. Damit aber diese Praxis keine triviale Tautologie wird, ist es erforderlich, die PE auf ihren prinzipiellen oder gar generellen Gehalt zu überprüfen. Die aufgefundenen prinzipiell und/oder generell gültigen Aspekte (Axiome, Prinzipien) stehen dann für die anwendungsgerichtete Forschung und deren Erkenntnisse, schließlich für die Gestaltung der PE-Praxis, zur Verfügung. Dieser Forschungsprozess kann als Wertschöpfungsvorgang des wissenschaftlichen Bemühens um Erkenntnis bezeichnet werden.

Die theoretische Durchdringung der PE stellt gegenwärtig noch einen bunten Flickenteppich unterschiedlicher Forschungszugänge dar. Die PE hat sich noch nicht zu einer ›reifen‹ Forschungsdisziplin entwickelt. Berufs- und Arbeitspädagogik, Betriebspsychologie, Soziologie, Organisationswissenschaft und die Wirtschaftswissenschaften erforschen Teilaspekte der PE. Auch werden unterschiedliche basistheoretische Konzepte zur Erforschung der PE genutzt. Aus entscheidungstheoretischer, anreizbeitragstheoretischer, koalitions- und machttheoretischer Sicht, aber auch aus motivations- und lerntheoretischer Perspektive wird die PE erforscht.

Es mangelt nach wie vor an empirischer Forschung. Das hat Gründe. Einerseits ist die PE ein Praxisthema. Die Unternehmen gestalten die PE aus dem empfundenen Leidensdruck heraus, Qualifikationsdefizite durch Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung zu vermeiden oder zu beheben. Grundlegende Erkenntnisse finden nur zögernd Beachtung in der praktischen PE-Arbeit, weil die Professionalisierung der PE – und auch die Professionalisierungsforschung – noch immer in den Kinderschuhen steckt.

<sup>9</sup> Vgl. zu den Grundbegriffen der Wissenschaftstheorie z. B. Raffée, H. (1974), S. 13 ff. und Schanz, G. (1988), S. 17 ff.; Chalmers, A. F. (1999); vgl. Kron, F. W. (1999); vgl. Lorenzen, P. (2000); vgl. Stadler, F. (Hrsg.) (2000).

Weil PE sowohl eine enorme finanzwirtschaftliche, personalwirtschaftliche als auch strategisch bedeutsame Funktion ›reifer‹ Unternehmen darstellt<sup>10</sup>, muss die Erforschung der PE systematisch vorangetrieben werden. Wenn die Berufs- und Lebenschancen in hohem Maße über das erreichte Bildungsniveau vergeben werden, dann wird die Bildungsforschung zum zentralen Anliegen der PE. Die Forschung braucht den Disput, die wissenschaftliche Diskussion. Die Professionalisierungsforschung muss klären, welche Anforderungen an die PE gestellt werden und wie die Professionalisierung der PE-Mitarbeiter forciert werden kann.

### 2.1.3 Basis-, Objekt- und Aussagenbereich im Wissenschaftssystem

Nachdem das Wissenschaftsprogramm der PE auf eine anwendungsorientierte Behandlung festgelegt wurde, muss geklärt werden, wie der Forschungsprozess zu gestalten ist. Wissenschaftliches Arbeiten muss systematisch, transparent und nach allgemein bekannten und anerkannten Spielregeln erfolgen. Gerade weil PE eine noch recht junge Wissenschaftsdisziplin ist, bedarf es der intensiven Auseinandersetzung mit den Spielregeln des Wissenschaftssystems.

In Anlehnung an Albert wird das Wissenschaftssystem in den Basis-, den Objekt- und den Aussagenbereich unterteilt (vgl. Abbildung 2-5).<sup>11</sup>

Basisbereich	Objektbereich	Aussagenbereich
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wahl des Wissenschaftsprogramms</li> <li>• Auswahl bestimmter Forschungsgebiete</li> <li>• Analyse und Definition bestimmter Probleme der Wissenschaft</li> <li>• Aufbereitung und Veröffentlichung von Forschungsergebnissen</li> <li>• Frage nach »reiner« oder »angewandter« Wissenschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• objektiv bzw. intersubjektiv nachprüfbare Forschungstätigkeit mit dem Ziel der Erkenntnisgewinnung</li> <li>• werturteilsfreie Suche nach Erkenntnis</li> <li>• transparente, nachprüfbare Forschungsmethoden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Darstellung der Ergebnisse der Forschungstätigkeit</li> <li>• Aussagen zum Objektbereich</li> <li>• Frage nach Werturteilen in den Aussagen</li> </ul>
Basisbereich der Betriebswirtschaftslehre	Objektbereich der Betriebswirtschaftslehre	Aussagenbereich der Betriebswirtschaftslehre
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Allgemeine Frage nach dem Wissenschaftsprogramm, nach der Aufgabe der Betriebswirtschaftslehre</li> <li>• Auswahl bestimmter Forschungsgebiete in der Betriebswirtschaftslehre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forschungsgegenstand der Betriebswirtschaftslehre</li> <li>• Untersuchung von <ul style="list-style-type: none"> <li>– Zahlen, Daten, Fakten</li> <li>– Kognitionen des Wahrnehmens, Denkens, Urteilens</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Darstellung der Ergebnisse betriebswirtschaftlicher Forschung</li> <li>• Aussagen zur Anwendung, zu den Folgen und Nebenfolgen</li> </ul>

<sup>10</sup> Vgl. Bröckermann, R. (2003), S. 405 ff.

<sup>11</sup> Vgl. Albert, H. (1971), S. 181 ff.

Basisbereich der Betriebswirtschaftslehre	Objektbereich der Betriebswirtschaftslehre	Aussagenbereich der Betriebswirtschaftslehre
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse und Definition bestimmter Probleme in ausgewählten Gebieten der Betriebswirtschaftslehre</li> <li>• Aufbereitung und Veröffentlichung von Forschungsergebnissen</li> <li>• Bestimmung von Institutionen als Objektbereich der Betriebswirtschaftslehre</li> <li>• Frage nach interdisziplinärer Forschung</li> <li>• Frage nach »reiner« oder »angewandter« BWL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Werten als Fundament von Handlungen, Kognitionen, Emotionen</li> <li>– Einstellungen zu Personen, Sachen, Beziehungen</li> <li>– Individuelle Zielsysteme zur Befriedigung z. B. von Bildungszielen</li> <li>– Kollektive Zielsysteme z. B. zu Sicherstellung des Know-hows einer Organisation</li> <li>– Forschungsmethoden z. B. geisteswissenschaftliche und empirische Verfahren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frage nach der Aufnahme von Werturteilen – mit expliziter Kennzeichnung – in den Aussagenzusammenhang der Betriebswirtschaftslehre</li> <li>• Messung und Bewertung der Effektivität und der Effizienz des Forschungsprozesses</li> <li>• Messung und Bewertung der Resultate angewandter Forschung in der Praxis</li> </ul>

**Abb. 2-5:** Grundfragen der Wissenschaft

Quelle: Vgl. Albert, H. (1971), S. 181 ff.

Damit wertende und werturteilsfreie Aussagen des Forschers unterschieden und jeweils unterlassen oder zugelassen werden können, muss dieser stets klar erkennbar sagen, in welchem Teilbereich des Wissenschaftssystems (Basisbereich, Objektbereich, Aussagenbereich) er sich argumentativ befindet.

Der **Basisbereich** einer Wissenschaft ist nicht frei von Werturteilen. So hat z. B. bereits die Wahlentscheidung für die Bearbeitung eines bestimmten Forschungsthemas wertenden Charakter. Ein Wissenschaftler entscheidet bei der Erforschung der PE, ob er sich mit der Klärung relevanter Begriffe, der methodischen Gestaltung der Bedarfsanalyse, der Untersuchung von Professionalisierungsfragen oder mit Themen der Organisationsentwicklung befassen möchte. Der Basisbereich ist für den Wissenschaftler der liberale Bereich des Wählens und Entscheidens mit dem Ziel der Bestimmung seines Forschungsausschnitts. Im Basisbereich dürfen persönliche Vorlieben im Sinne von Werturteilen gepflegt werden. Der Wissenschaftler legt zum Beispiel in freier Entscheidung fest, ob er die Methoden des Bildungscontrollings oder den Reifegrad von PE-Abteilungen untersuchen will. Gefordert ist allerdings bereits eine nachvollziehbare Darlegung der Wahlhandlungen im Basisbereich. Sachverständige Dritte müssen erkennen können, womit und mit welchem Ziel sich ein Forscher eines Themas annimmt. Im Basisbereich werden auch die Forschungsmethoden festgelegt, mit deren Hilfe Erkenntnisgewinn angestrebt wird.

Darauf aufbauend erfolgt im **Objektbereich** eine intersubjektiv nachprüfbare wissenschaftliche Untersuchung auf werturteilsfreier Basis. Der Objektbereich ist die Forschungsarena, er stellt den Forschungsbereich im engeren Sinne dar. Die Forschungstätigkeit erfolgt »Sine ira et studio«, d. h. werturteilsfrei mit dem Ziel der Mehrung des Wissens. Der Forschungsprozess ist sowohl als Verfahren als auch in der Darstellung der gewonnenen Erkenntnisse werturteilsfrei. Ziel des puristischen Forschungsinteresses ist der Erkenntnisgewinn. Erforscht z. B. ein Wissenschaftler die Professionalität der Personalentwickler, dann stellt er lediglich fest, dass er eine plurale Grundausbildung und eine ebenso vielfältige Weiterbildung für Personalent-

wickler vorgefunden hat. Die Auflistung und Ordnung der dominierenden Grundberufe, die Dokumentation des dominanten Weiterbildungsverhaltens ist Ziel des puristisch forschenden Wissenschaftlers.

Im Objektbereich ist der Wissenschaftler nicht Anwalt einer bestimmten PE-Politik, er ist nicht Vertreter einer bestimmten Wissenschaftsrichtung, er ist nicht Interessenvertreter irgendeiner PE-Lobby. Im Objektbereich ist der Forscher interessenfrier Anwalt der Suche nach Erkenntnissen aus dem vielfältigen Programm der PE.

Im **Aussagenbereich** stellt der Wissenschaftler seine Forschungsergebnisse einer sachverständigen Öffentlichkeit vor. Werturteile im Aussagenbereich sind dann gegeben, wenn der Forscher seine Erkenntnisse hinsichtlich ihrer Brauchbarkeit für die Lösung konkreter praktischer Probleme interpretiert. Empfiehlt er z. B. den Einsatz von Coaching als Instrument der Förderung, so argumentiert er nicht mehr als Wissenschaftler, sondern als Betriebspolitiker.<sup>12</sup>

Die im Objektbereich gebotene Objektivität kann im Aussagenbereich mit unterschiedlicher Reichweite verlassen werden. Forschung kann die im Objektbereich gewonnenen Erkenntnisse kommentieren. Stärker wertend kann der Wissenschaftler Anwendungsmöglichkeiten aufzeigen und deren Realisierung beurteilen. Noch weitergehend kann der Wissenschaftler zum Politiker werden und gewonnene Erkenntnisse aus dem Objektbereich in verpflichtende Handlungsprogramme für die Praxis umarbeiten. In diesem Falle wird er parteiischer Teil der Praxis.

## 2.1.4 Theorie-Praxisverbund der PE

Anwendungsorientierte Wissenschaften, z.B. die Betriebswirtschaftslehre, sind der Gefahr ausgesetzt, die Trennlinie zwischen Wissenschaft und Praxis zu überschreiten. Anwendungsorientierte Wissenschaften sind zwar Grenzgänger, bleiben aber Wissenschaften. Es ist daher stets streng zu reflektieren, ob sich der Wissenschaftler im Forschungsfeld oder im Praxisfeld bewegt. Im Forschungsfeld ist er Purist, im Praxisfeld ist er Berater, Politiker, Praktiker. Der Wissenschaftler kann nicht im Elfenbeinturm der ungestörten Forschung bleiben. Wissenschaft muss auf Realität stoßen, um Forschungsimpulse zu gewinnen und um festzustellen, ob gewonnene Erkenntnisse in die Praxis Eingang gefunden haben. Werturteile und Empfehlungen für die Praxis dürfen nicht mit dem Etikett ›wissenschaftliche Erkenntnis‹ versehen und mit dem Anspruch auf Wahrheit der Praxis oktroyiert werden. Werturteile und Empfehlungen gehören ebenso wenig in wissenschaftliche Aussagen, wie Propheten und Demagogen »auf den Katheder eines Hörsaals gehören«.<sup>13</sup> Wissenschaft und Praxis sind zu trennen.

Wissenschaft vollzieht sich als handwerklicher Prozess der Erkenntnisgewinnung. Die Werkzeuge müssen gezielt gewählt werden, die Befähigung des Forschers muss gegeben sein und der Forschungsgegenstand muss klar definiert sein. Vom Wissenschaftler ist der Dilettant zu unterscheiden: »Der Dilettant unterscheidet sich vom Fachmann [...] nur dadurch, daß ihm die feste Sicherheit der Arbeitsmethode fehlt, und daß er daher den Einfall meist nicht in seiner Tragweite nachzukontrollieren und abzuschätzen oder durchzuführen in der Lage ist.«<sup>14</sup> Beide, der Dilettant und der Wissenschaftler, starten mit einem Einfall, ihnen kommt die Idee, wie etwas sein könnte. Der Dilettant ist Schoßkind des Glücks, ihm fällt eine Erkenntnis ohne schweißtreibende Arbeit zu. Der Wert oder die Nützlichkeit dilettantischer Einfälle ist nicht

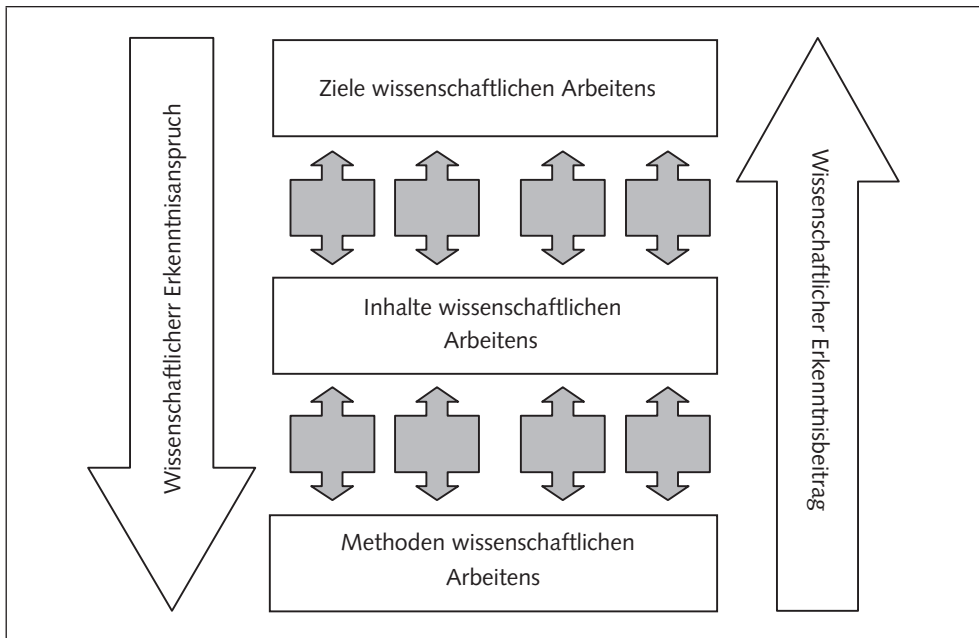
12 Vgl. zur Werturteilsproblematik Becker, M. (1994a), S. 12 ff.

13 Weber, M. (1994), S. 15.

14 Weber, M. (1994), S. 6.

geringer als der Wert wissenschaftlich-systematischer Arbeit. Allerdings hängt die Ergiebigkeit dilettantischer Erkenntnissuche vom Zufall ab. Wissenschaftliche Erkenntnissuche braucht den kreativen Einfall und die nachhaltige Arbeitsleistung. Den Wissenschaftler zeichnen Einfallreichtum und Arbeitseifer bei der Weiterverfolgung des kreativen Einfalls aus. Fleiß, methodische Strenge und Beharrlichkeit sind für Wissenschaft und kreative Praxis gleichermaßen Voraussetzung des Erfolges. Wissenschaftliche Erkenntnis bleibt nicht dem Zufall überlassen.

Theorie und Praxis sind in vielfacher Weise miteinander verbunden. Jede theoretische Beschäftigung mit einem Untersuchungsgegenstand zielt auf die verbesserte Kenntnis der Bedingungen, Inhalte und Gestaltungsmöglichkeiten menschlichen Lebens. Der Beruf des Wissenschaftlers trägt durch Erlangung gesicherter Erkenntnisse zur Erleichterung und Verbesserung der Lebensbedingungen bei (vgl. Abbildung 2-6).



**Abb. 2-6:** Wissenschaft als erkenntnisleitendes Handeln

Quelle: Eigene Darstellung

### 2.1.5 Leistungsgrenzen wissenschaftlicher Erkenntnissuche

Die Leistungsgrenzen wissenschaftlicher Arbeit sollen an einem praktischen Beispiel verdeutlicht werden. Käme ein Wissenschaftler aus intuitiver Versenkung oder durch Berechnungen des möglichen Steueraufkommens auf die Idee, als Besteuerungsgrundlage für eine neue Ergänzungsabgabe diejenigen vorzuschlagen, die verwandtschaftliche Beziehungen zu den neuen Bundesländern haben, würde er der Parteinahme für Weststämmige bezichtigt. Der Vorwurf, gegen das Gerechtigkeitspostulat zu verstoßen, wäre ihm sicher. Würde schon immer nach dem Herkunftsprinzip besteuert, würde man ihn loben, einen Vorschlag in Übereinstimmung

mit dem herrschenden Paradigma vorgelegt zu haben. Lob und Anerkennung der Kollegen wären ihm sicher. Wissenschaftliche Erkenntnisse können vom Erkenntnisbedarf einzelner oder von Gruppen initiiert werden. Auftragsforschung ist interessen geleitete Erkenntnissuche. Der Wissenschaftler weiß, zu welchem Ende er forscht. Damit ist er wertend am Werke.

Jeder Wissenschaftler ist zugleich praktischer Mensch und forschender Kopf. Als praktischer Mensch plagen ihn Befürchtungen, treiben ihn Interessen. Schließlich muss auch der Wissenschaftler im praktischen Leben bestehen. Praktisches Leben verlangt Wertungen und Entscheidungen. Als Wissenschaftler ist der Forscher nichts anderem verpflichtet als der Wahrheit. Es plagen den Wissenschaftler die Unkenntnis der Welt und es treibt ihn die Aussicht auf eine neue Erkenntnis. Wenn Interessen im Spiel sind, bleibt der Wissenschaftler draußen, wenn keine Vorteile zu erzielen sind, bleibt der Praktiker draußen. Wissenschaftliches Arbeiten verbietet Vorlieben und Wertungen.

Damit steht für den Forschungsbetrieb der PE fest, dass die Forscher die allgemeinen Verpflichtungen wertender, werturteilsfreier und transparenter Forschungsarbeit zu befolgen haben. Im Basisbereich erfolgt die wertende Festlegung von Programm und Methode. Im Objektbereich findet der systematische werturteilsfreie Prozess der Erkenntnisgewinnung statt. Im Aussagenbereich hat der Wissenschaftler ein Wahlrecht zwischen puristischer und politischer Aussage.

Anwendungsorientierte Forschung hat vier Anforderungen zu erfüllen. Sie hat

- erreichtes Wissen über die PE zu sammeln und zu systematisieren (Dokumentation und Ordnung),
- das Wissen über die PE zu vermehren (Erkenntnisgewinnung),
- die Fachöffentlichkeit über Grundlagen, Methoden und Maßnahmen der PE zu informieren (Gestaltung der Außenwirkung) und
- Handlungsempfehlungen zur Umsetzung der PE an die betriebliche Praxis weiterzugeben (Verbesserung der Praxis).

Die Dokumentations- und Ordnungsfunktion ist insbesondere in der noch jungen Wissenschaftsdisziplin PE von großer Bedeutung, weil dadurch redundante Forschung vermieden und Erprobungserkenntnisse genutzt werden können. Die Öffentlichkeit der Forschung wird in der PE z. T. dadurch erschwert, dass die Unternehmen ihre PE als strategisches Erfolgspotenzial vor Ausspähung schützen. Das PE-Know-how zählt zu den Kernkompetenzen, verschafft folglich Wettbewerbsvorteile.

## 2.1.6 Einordnung der PE in die Sozialwissenschaften

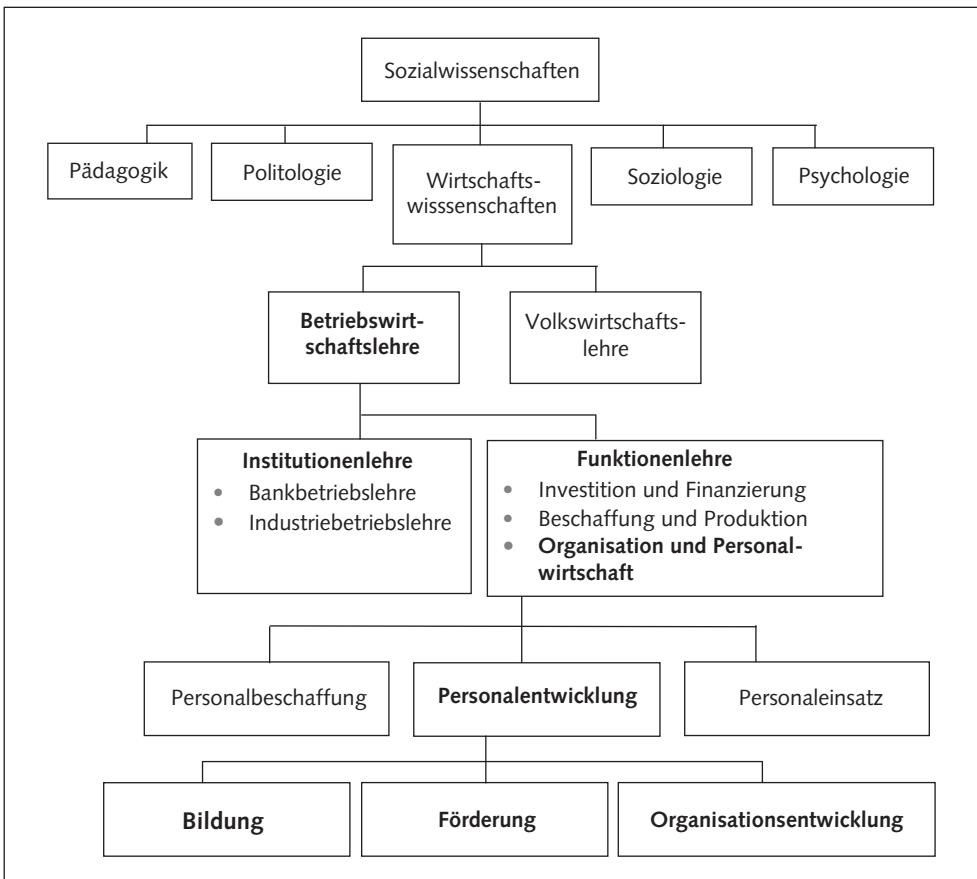
Die Einordnung der PE in das Wissenschaftsgefüge erfolgt durch die Bestimmung des Forschungsgebietes, der Forschungsmethoden, der Forschungsziele und des Forschungsprogramms. Wissenschaftliche Arbeitsteilung und disziplinäre Abgrenzung dienen der Konzentration und der effektiven und effizienten Aufgabenwahrnehmung. Die arbeitsteilige Forschung bedarf der Koordination und der Integration der Forschungstätigkeiten. Diese Aufgabe übernimmt die interdisziplinäre Forschung. Die Abgrenzung der Fachdisziplinen ist Voraussetzung der Spezialisierung, der gezielten Ausbildung von Forschern und Praktikern.

Ein eigenständiger Bereich PE lässt sich theoretisch rechtfertigen, wenn ein eigenständiges Forschungsprogramm mit spezifischen Forschungsmethoden mit dem Ziel etabliert wird, im arbeitsteiligen System der Wissenschaft das Spezialgebiet PE erforschen zu wollen.

## 2.2 Interdisziplinärer Zugang zum Erkenntnisgebiet PE

Die PE nimmt als interdisziplinäre Forschung Erkenntnisse anderer Wissenschaften in ihre Forschungsaktivitäten auf. Mit der interdisziplinären Offenheit sind Risiken verbunden. Wer garantiert etwa der PE, dass die Übernahme von Erkenntnissen aus anderen Disziplinen keine Werturteile und keine Wertungen enthalten? Aus anderen Disziplinen übernommene Erkenntnisse lassen sich nur dann auf ihren ›reinen‹ Gehalt überprüfen, wenn der Prüfer in diesem Fachgebiet ausgewiesener Fachmann ist und die Erkenntnisse nachvollziehbar verfügbar sind. Auch ist zu fragen, ob Erkenntnisse, die aus einem fachfremden Forschungsgebiet stammen und dort mit einer speziellen Fragestellung erarbeitet wurden, für die Erklärung von PE-Zusammenhängen genutzt werden können.

Die nachfolgende Zusammenstellung (vgl. Abbildung 2-7) ordnet die PE in die sozialwissenschaftliche Forschungslandschaft ein.



**Abb. 2-7:** Einordnung der PE in das Wissenschaftsgefüge

Quelle: Eigene Darstellung

Die Sozialwissenschaften verstehen das Forschungsobjekt Personal als umfassende Kategorie von Wahrnehmungen, Empfindungen und Entscheidungen, Handlungen sowie sozialen und motivationalen Bezügen der arbeitenden Menschen. Für die **Betriebswirtschaftslehre** ist Personal ein Input- oder Wertschöpfungsfaktor, dessen Beschaffung, Einsatz und Entwicklung es zu erklären gilt.

Die **Volkswirtschaftslehre** untersucht Personal als Unterscheidungs-, Gestaltungs- und Wettbewerbskategorie, die in der jeweils für eine Volkswirtschaft typischen Ausprägung komparative Wettbewerbsvorteile erzeugt und den Wohlstand wesentlich mitbegründet.

Die **Pädagogik** und insbesondere die Wirtschafts- und Berufspädagogik untersuchen die Voraussetzungen, die Bedingungen, die Ziele, die Inhalte, die Methoden und des Lehrens und Lernens in wirtschaftlichen Zusammenhängen.

Die **Soziologie**, insbesondere die Organisations- und die Betriebssoziologie, untersucht die Kommunikations- und Handlungsmuster der Personen in den formalen und informalen Strukturen des Unternehmens, die Formen der Arbeit im Wandel der Produktionsverhältnisse und im Wandel der sozialen Wert- und Normenvorstellungen.

Die **Psychologie**, insbesondere die Betriebspsychologie, die Arbeitspsychologie und die Lernpsychologie, untersucht die Wahrnehmung, die personalen Voraussetzungen, Strebungen, Wirkung und die Folgen von Lernen und Arbeiten auf das Empfinden und Verhalten der Menschen.

Selbstverständlich tragen auch andere Wissenschaftsdisziplinen (z. B. Arbeitswissenschaft und Wirtschaftsethik, aber auch Politik- und Rechtswissenschaften) wichtige Erkenntnisse zur Erklärung und Gestaltung der PE bei.

Nachfolgend werden Erkenntnisbeiträge von Fachdisziplinen für die PE untersucht:

- Volkswirtschaftslehre,
- Betriebswirtschaftslehre,
- Personalwirtschaft,
- Organisationswissenschaft
- Pädagogik und
- Psychologie.

## 2.2.1 Erkenntnisbeiträge aus der Volkswirtschaftslehre

Die Volkswirtschaftslehre untersucht mikro- und makroökonomische Zusammenhänge und Prozesse des Wirtschaftens in einer Volkswirtschaft und die Wirtschaftsbeziehungen der Volkswirtschaften. Ausgehend von der Annahme, dass die für die Befriedigung menschlicher Bedürfnisse notwendigen Ressourcen, zu denen insbesondere das Humankapital und damit das Personal der Unternehmen zählen, nicht in unbegrenzter Menge und Güte verfügbar sind, stellt die Volkswirtschaftslehre die Frage nach der Allokation knapper Ressourcen zur Erreichung wirtschaftlicher Ziele. Die Forschung muss die Opportunitätskosten der Verwendungsmöglichkeiten betrachten und mit rationalen Entscheidungsmodellen ermitteln, wie eine Steigerung der gesamtwirtschaftlichen Wohlfahrt bestmöglich zu erreichen ist. Einzelne Ansätze der Volkswirtschaftslehre sollen im Folgenden auf ihren theoretischen Erkenntnisbeitrag für die PE vorgestellt und untersucht werden.

### 2.2.1.1 Physiokratie

#### Theoretische Erkenntnisse

Die Physiokratie hat sich in Frankreich in der zweiten Hälfte des 18. Jahrhunderts als Reaktion auf den Merkantilismus als erste in sich geschlossene ökonomische Schule herausgebildet. Prominente Vertreter der Physiokratie sind Quesnay,<sup>15</sup> der als Begründer und theoretischer Pionier der Physiokraten gilt, sowie Turgot und Du Pont de Nemours.<sup>16</sup> Geistesgeschichtlicher Hintergrund der Physiokratie ist die kartesianische Philosophie, die von der Selbstgewissheit, der Souveränität des Bewusstseins ausgeht und durch mathematische Rationalität geprägt ist.<sup>17</sup>

Die Fähigkeit der Vernunft sowie die Möglichkeit, sicheres Wissen durch Beobachtungen zu erlangen, werden betont. Das ökonomische Programm der Physiokraten hat seinen Ursprung in den Gesetzmäßigkeiten der Natur. Unterschieden wird zwischen der naturrechtlichen, gottgegebenen Weltordnung (›ordre naturel‹) und dem durch den Menschen geschaffenen Gesellschaftsrecht, »der von Menschen errichteten raum-, zeit- und umweltabhängigen sozialen Organisation«<sup>18</sup> (›ordre positif‹). Die Physiokraten sehen die Landwirtschaft als einzigen produktiven Sektor an und unterscheiden in Anlehnung an Cantillon<sup>19</sup> zwischen Eigentümern bzw. Grundbesitzern, Landwirten, die als produktive Klasse den Boden der Grundbesitzer bewirtschaften, und den Handwerkern als sterile Klasse. Die Bedeutung der Landwirtschaft lässt sich auch am 1768 durch Quesnay entwickelten »Tableau Economique«, das die erste umfassende Darstellung des Wirtschaftskreislaufs einschließlich der Interdependenz der Elemente der Wirtschaft darstellt, ablesen.<sup>20</sup> Die Landwirtschaft als produktive Klasse erzeugt Produkte, die diese nur zum Teil selbst verbraucht. Als Pacht liefert die Landwirtschaft ihre übrigen Erzeugnisse an die Grundbesitzer und erwirbt Güter von Handwerkern und Gewerbebetrieben.

#### Relevanz für die PE

Die Idee des Kreislaufprozesses der Physiokraten lässt sich auf die PE übertragen. So bringen z. B. an einer Universität ausgebildete Mitarbeiter, als produktive Klasse verstanden, bei ihrem Eintritt in ein Unternehmen einen Vorrat an verwertbaren Qualifikationen mit. Dieser Vorrat an Qualifikationen verzehrt sich und baut gleichzeitig neuen Vorrat (weitere Ernten) in Form von Einkommen und Erkenntniszugewinn auf. Das mit dem Qualifikationsstock erwirtschaftete Einkommen teilen Unternehmen und Mitarbeiter untereinander auf. Es dient einerseits dem Konsum, wird andererseits wieder in den Aufbau neuer Qualifikationen investiert. Verteilungsentscheidungen, Investitionskalküle und Machtverhältnisse bestimmen den Modus der Aufteilung des mit den Qualifikationen erreichten Wohlstands und der für den Reproduktions-

15 François Quesnay (1694–1774), Hauptwerk: »Analyse du Tableau Economique« (1768). Vgl. ausführlich zum Leben und Wirken von Quesnay Gilibert, G. (1989), S. 114 ff.

16 Anne Robert Jacques Turgot (1727–1781), Hauptwerk: »Réflexion sur la Formation et les Distributions des Richesses« (1770). Pierre Samuel du Pont de Nemours (1739–1817), Hauptwerk: »Physiocratie« (1767/68). Vgl. auch Gömmel, R./Klump, R. (1994) S. 64 ff. für einen Überblick über weitere Vertreter sowie Sympathisanten der Physiokratie.

17 Die kartesianische Philosophie ist nach dem französischen Philosophen René Descartes (1596–1650) benannt. Descartes' »cogito ergo sum« (ich denke, also bin ich) ist der Ausgangspunkt der denkenden Erschließung der naturwissenschaftlichen Erkenntnisse in der modernen Technik. Hauptwerke Descartes sind »Discours de la Méthode, pour bien Conduire sa Raison et Chercher la Vérité dans les Sciences« (1637) und »Meditationes de prima Philosophia« (1641).

18 Gömmel, R./Klump, R. (1994), S. 109; vgl. zur Unterscheidung von Naturrecht und positivem Recht auch Spiegel, H. W. (1991), S. 185 f.

19 Richard Cantillon (1680–1734), Hauptwerk: »Essai sur la Nature du Commerce en général« (1755).

20 Vgl. hierzu z. B. die Darstellung bei Spiegel, H. W. (1991), S. 189 ff. und Gilibert, G. (1989), S. 122 ff.

prozess der Qualifikationen bereitgestellten Mittel. Der Wohlstand einer Volkswirtschaft, der Bestand eines Unternehmens und die Erwerbssicherheit von Individuen sind somit positiv mit der Reinvestitionsrate in Qualifikationen verbunden. Zertifikate als Qualifikationsnachweis sagen nur bedingt etwas über die Leistungsfähigkeit eines Mitarbeiters, einer Belegschaft oder einer Volkswirtschaft aus. Erst am »point of doing« wird mit dem Einsatz leistungsrelevanter Befähigung sichtbar, welche Kraft in den Humanressourcen steckt. Qualifikationen sind als Inputfaktoren für den Aufbau marktfähiger Leistung bedeutsam. Allerdings reicht der bloße Besitz von Zertifikaten nicht aus.<sup>21</sup> Was mit dem Einsatz von Qualifikationen an marktfähigen Leistungen erarbeitet wird, entscheidet über den Wert der Qualifikation, nicht die Qualifikation an sich ist wertvoll. Leistung stellt die durch PE erreichte »Ernte« der arbeitenden Menschen dar.

Mit der liberalen Auffassung von PE nicht vereinbar sind die naturrechtliche Vorbestimmtheit sowie das das Naturrecht ergänzende Gesellschaftsrecht der Physiokraten, das aus heutiger Sicht einen despotischen und deterministischen Charakter aufweist. So akzeptieren die Physiokraten zwar die Individualinteressen, z. B. auf ungestörte Entfaltung der menschlichen Anlagen. Auch das Streben nach Individualismus wird durchaus als möglich erachtet, doch sind nach physiokratischem Verständnis positive Normen gerade dort einzusetzen, wo sich die natürliche, gottgegebene Ordnung nicht einstellt. Somit werden positive Normen in erster Linie zur Bindung der Individualinteressen an die kollektiven Gebote des Naturrechts genutzt. Dieses entspräche einer Wertbestimmung von Zertifikaten und Abschlüssen durch die Gesellschaft und nicht aufgrund der jeweils besonderen Fähigkeit, Talente und Qualifikationen in Arbeit und Lohn umzusetzen. Eigenverantwortung für den Aufbau von Befähigung und die produktive Verwertung des jeweiligen Könnens müssen zusammen gesehen und beurteilt werden.

Natürlich sind die Resultate der PE sozialpflichtig. Erworbene individuelle Befähigungen sind zur Mehrung des Wohlstandes aller soweit in den Dienst der Gesellschaft zu stellen, dass auch die weniger Flexiblen und weniger Begabten durch Unterstützung der Gesellschaft die Chance zur aktiven Teilnahme am Erwerbsleben erhalten. Im Sinne des Subsidiaritätsprinzips muss dort für einen friedlichen und erträglichen Ausgleich der Lebens- und Berufschancen gesorgt werden, wo ein Zustandekommen durch die Kräfte des Wettbewerbs erschwert oder gar verhindert wird und die rücksichtslose Durchsetzung der Interessen der Starken den sozialen Frieden gefährden würde.

### 2.2.1.2 Utilitarismus

#### Theoretische Erkenntnisse

Der Utilitarismus als ethische Grundposition, zu dessen Vertretern neben den Physiokraten Hume<sup>22</sup> auch Mill und Bentham zählen,<sup>23</sup> betrachtet die Nützlichkeit von Handlungen als Wertkriterium ihrer Richtigkeit. »Nur dasjenige Handeln ist richtig, das aufgrund seiner Kon-

21 Dieses würde dem Fall entsprechen, dass ein Landwirt bspw. Saatgut erworben hat, aber nicht weiß, wie er dieses im landwirtschaftlichen Produktionsprozess einsetzen soll.

22 David Hume (1711–1776), Hauptwerk: »A Treatise of Human Nature: Being an Attempt to introduce the experimental Method of Reasoning into Moral Subjects« (1739–40); vgl. ausführlicher zum Leben und Werk Humes Spiegel, H. W. (1991), S. 206 ff.

23 John Stuart Mill (1806–1873), Hauptwerk: »Principles of Political Economy« (1848). Jeremy Bentham (1748–1832), Hauptwerk: »Defense of Usury« (1787); vgl. zu Bentham und seiner Sicht des Utilitarismus sowie dem »principle of utility« Spiegel, H. W. (1991), S. 340 ff. bzw. zu Mill und dem Utilitarismus Spiegel, H. W. (1991), S. 370 ff.

sequenzen nützlich ist für das größtmögliche Glück aller von dem Handeln betroffenen Personen, den Handelnden eingeschlossen.«<sup>24</sup> Gut und richtig sind die Handlungen des Menschen, die im Sinne der individuellen und der kollektiven Nutzenmehrung zweckdienlich sind. Nach dem aus der Antike übernommenen Prinzip des Eudämonismus gilt derjenige als glücklich und tugendhaft, der seine geistigen und körperlichen Kräfte ungehindert entfalten kann und mit seinen kraftvollen und geistreichen Taten sowohl sich als auch die Mitmenschen glücklich macht. Wenn die Einrichtungen des Staates, die Ordnung der Institutionen zusätzlich zur individuellen Handlungsmaxime auf das Glück der größtmöglichen Zahl ausgerichtet sind, dann erweitert sich der Eudämonismus zum sozialen Utilitarismus.

### Praktische Relevanz für die PE

Entsprechend der Maxime des größten Glücks für die größte Zahl ist diejenige PE zu fördern, die dem Einzelnen, der Organisation und schließlich der Volkswirtschaft den höchsten Nutzen verspricht. Problematisch ist daran die Frage, wer Wohlstand a priori definiert und welche gesellschaftlichen Kräfte entscheiden, wie die Forderung nach dem großen Glück in großer Zahl inhaltlich zu erreichen ist.

Die PE muss sich im Verständnis des Utilitarismus zwei Kriterien stellen, dem Wertkriterium und dem Konsequenzkriterium. Das *Wertkriterium* stellt die PE unter die Forderung, zu bewerten, ob die Teilnahme an PE (wertsetzende Instanz: Individuum) oder das Angebot einer PE-Maßnahme (wertsetzende Instanz: Unternehmen) das größte Glück aller von der Teilnahme Betroffenen zu garantieren verspricht.<sup>25</sup> Frei nach dem Motto: ›Wenn jeder für sich selbst sorgt, dann ist für alle gut gesorgt‹, müsste das Individuum entscheiden, welche PE es will. Da aber das einzelne Belegschaftsmitglied nicht immer hinreichend genau weiß, welche Handlungskalküle die anderen Organisationsmitglieder und insbesondere die Unternehmensleitung verfolgen, kann die singuläre Handlung des Einzelnen durch die Handlungen der anderen in ihrem Wert teilweise oder gänzlich verändert, entwertet oder aufgewertet werden.

Zusätzlich ist abzuschätzen, zu welchen Konsequenzen eine Handlung führt (*Konsequenzkriterium*). Gerade aber in der PE zeigen sich Konsequenzen möglicherweise gar nicht, spät oder so mittelbar, dass sie mit der PE-Handlung nicht mehr in Verbindung zu bringen sind. Eine Fülle intervenierender Variablen erschwert die Verfolgung, die Messung und die Bewertung der Wirkung einer PE-Maßnahme. Ein Umstand, der bisher dazu geführt hat, dass die Verwendungsseite wissenschaftlich und praktisch wenig systematisch erforscht ist. Meist wird einfach unterstellt, dass ein erfolgreicher Lerner auch ein erfolgreicher Verwender der erworbenen Qualifikation sei. Mit zunehmender Dynamisierung und Individualisierung kann von dieser simplen Unterstellung deshalb nicht länger ausgegangen werden, weil der ›Selbstvermarkter‹ von Qualifikationen und Fähigkeiten zu opportunistischem Marktverhalten neigt. Dieses schließt vor allem ein, dass ein Tauschpartner nur die Leistung erbringt, die er vertraglich zugesagt hat und die ihm entsprechend der vertraglichen Absprache entgolten wird. Die Partner tun nicht, wozu sie in der Lage wären, sondern leisten nur die zur Erlangung der Gegenleistung erforderliche Eigenleistung.

<sup>24</sup> Williams, B. (1979), S. 8.

<sup>25</sup> Diese utilitaristische Verengung der Personalentwicklung zeigt sich gegenwärtig in der Kompetenzdiskussion. Kompetenzorientierte Personalentwicklung, so die Vorgabe, soll punktgenau nur die Qualifikationen mit geeigneter Technologie verbinden, die zur Lösung wertvoller utilitärer Probleme beitragen. Vgl. zu einer Bestandsaufnahme der Forschung zum Kompetenzbegriff Reinisch, H. (2006), S. 259–272.

Erkenntnistheoretisch ist aus dem Utilitarismus für die PE das *Kriterium der rationalen Wahl*, aufgespalten in ein rationales Bewertungs- und ein rationales Entscheidungskalkül, abzuleiten. Die PE bedarf der verstärkten rationalen Auseinandersetzung mit Werten und Konsequenzen, die sich aus der Teilnahme bzw. Nichtteilnahme an PE ergeben. Zusätzlich bietet der Utilitarismus mit der kategorischen Forderung nach rationaler Beachtung von Werten und Konsequenzen der PE eine theoretische Basis ökonomischer Kosten-Nutzen-Abschätzung. Jeder Anbieter und jeder Nachfrager muss die Vermarktung von Fähigkeiten lernen. Angebot und Nachfrage bestimmen letztlich den Preis bzw. die Wertschätzung, die eine Befähigung erzielt. Zu berücksichtigen ist dabei allerdings die im Utilitarismus übliche Unterscheidung von *Handlungsutilitarismus* und *Regelutilitarismus*. Bezieht man diese Unterscheidung in die Diskussion des Wertes und der Konsequenzen der PE mit ein, so lassen sich normativ gesetzte Rahmenbedingungen und darauf rekurrierende Handlungen unterscheiden. Für das Gelingen der PE sind betriebsinterne Normen, Betriebsverfassungsrecht, Tarifvertragsrecht, Mitbestimmungsrecht, Gesetze und Grundrechte wichtige regelutilitäre Basisnormen. Wenn z. B. gesetzlich festgelegt wird, dass nur die Bildungsmaßnahmen gefördert werden können, die von anerkannten Trägern durchgeführt werden, dann bestimmt diese Norm automatisch, wer Glück durch PE erreichen kann und wer ausgeschlossen wird. Wenn sich der Markt für Befähigungen zu einem vollkommenen Markt entwickeln soll, dann sind derartige systemwidrige Eingriffe in das Marktgeschehen abzustellen.

Aus den Überlegungen des Utilitarismus erwächst die Forderung, die PE stärker eigenverantwortlich den Nachfragern zu überantworten. Die Unternehmen als paternalistische Anbieter reduzieren z. B. ihre PE-Maßnahmen, die sie dann exklusiv ihrer Kernbelegschaft zukommen lassen. Die Peripheriebeschäftigten sind zunehmend auf sich selbst gestellt, die paternalistische Fürsorge wird ihnen entzogen, sie müssen ihre PE eigenverantwortlich planen und selbst finanzieren. Unternehmen funktionieren in dynamischen Märkten nicht länger als fürsorgliche Familienväter, die wissen, was für ihre Betriebsangehörigen gut ist, sondern handeln als rational entscheidende Anbieter von PE.

Bei PE-Entscheidungen ist die Unmöglichkeit der Befolgung des »Prinzips der kooperativen Fairness«<sup>26</sup> zu beachten. Ein Handlungsutilitarist muss nach Smart, um sein Verhalten nach dem Prinzip der kooperativen Fairness ausrichten zu können, dieses an den Handlungszielen der ihn in einem sozialen System umgebenden weiteren Handlungsutilitaristen ausrichten. »Um richtig zu handeln, müsste er nämlich wissen, was sie tun werden, aber da sie so denken wie er, hängt ihr Handeln von ihren Vermutungen über sein Handeln ab.«<sup>27</sup> Bereits Smart hat deshalb vorgeschlagen, diesen Entscheidungsvorgang mit Hilfe der Spieltheorie zu optimieren. Damit ein für alle rationales Ergebnis erzielt werden kann, bedarf es allerdings der Unterwerfung der Handelnden unter die Geltung bestimmter Spielregeln. In der Tat praktizieren auch Unternehmen die Zuwahl von Teilnehmern zu PE-Maßnahmen nach regelutilitären Vorgaben, wenn sie bestimmen, dass diejenigen, die im Vorjahr bereits an mehr als einer bestimmten Anzahl von Tagen PE wahrgenommen haben, in diesem Jahr ausgeschlossen werden. Es wird offensichtlich, dass regelutilitäre Begrenzung in der Praxis – wenn überhaupt – nur zufällig zu einem auch handlungsutilitaristischen Gesamtoptimum führt.

---

26 Williams, B. (1979), S. 23.

27 Smart, J. C. (1961), zit. nach Williams, B. (1979), S. 23.

### 2.2.1.3 Klassische Nationalökonomie

#### Theoretische Erkenntnisse

Die klassische Schule der Nationalökonomie ist durch Adam Smith<sup>28</sup> und die Veröffentlichung seines Werkes »An Inquiry into the Nature and the Causes of the Wealth of Nations« im Jahre 1776 begründet worden. Neben Smith, der als schottischer Nationalökonom und Moralphilosoph, u. a. auch geprägt durch die utilitaristischen philosophischen Vorstellungen Humes,<sup>29</sup> die klassische Nationalökonomie prägte, lassen sich z. B. Say, Malthus und Ricardo<sup>30</sup> zu dieser Schule der Nationalökonomie zählen.<sup>31</sup> Die Vertreter der klassischen Nationalökonomie teilen ihre konsequente Orientierung am Liberalismus. Anders als die Physiokraten sehen die klassischen Nationalökonominnen nicht den landwirtschaftlichen Sektor als Quelle des Wohlstandes an, sondern die Arbeitskraft an sich, unabhängig vom Wirtschaftssektor.

Smith zählt die Fähigkeiten der Mitglieder einer Gesellschaft zum stehenden Kapital, dem Anlagekapital, das dadurch gekennzeichnet ist, »daß es Einkommen oder Gewinn abwirft, ohne umzulaufen oder den Besitzer zu wechseln«<sup>32</sup> und für dessen Erzeugung, Erhaltung und Erweiterung Aufwendungen mit dem Ziel akzeptiert werden, dass der Einsatz dieser Fähigkeiten den gesamtwirtschaftlichen Wohlstand steigert. Smith betrachtet dabei nur diejenige menschliche Tätigkeit als produktiv, die materielle Werte hervorbringt. Die Leistung von Lehrern oder Wissenschaftlern sieht er zwar als sinnvoll, jedoch nicht als produktiv an.<sup>33</sup> Den Lohnunterschied zwischen gelernter und ungelernter Arbeit führt Smith auf die Kosten der Ausbildung und deren Erträge zurück.<sup>34</sup> Die Arbeitsteilung als Form der Organisation der Arbeit fördert und verbessert nach Smith die produktiven Kräfte der Arbeit sowie deren Geschicklichkeit, Sachkenntnis und Erfahrung.<sup>35</sup> Mit den Erkenntnissen der klassischen Nationalökonomie endet die Ganzheitlichkeit menschlicher Arbeit, wie sie nach dem Prinzip der Zünfte und Gilden praktiziert wurde. Arbeitsteilung führt zu Wertunterschieden, zu Klassen und zu unterschiedlicher Entlohnung für wertvolle und weniger wertvolle Arbeit.

Obwohl zunächst angenommen wurde, dass eine radikale Arbeitsteilung Anzahl und Qualifikation der Mitarbeiter aufgrund der Produktivitätsfortschritte konstant halten könnte, bemerkt selbst Smith die negativen Auswirkungen stupider Arbeit auf Motivation und Gesundheit des Menschen. »Nun formt aber die Alltagsbeschäftigung ganz zwangsläufig das Verständnis der meisten Menschen. Jemand der tagtäglich nur wenige einfache Handgriffe ausführt [...] hat keinerlei Gelegenheit, seinen Verstand zu üben. [...] So ist es ganz natürlich, daß er verlernt, seinen Verstand zu gebrauchen, und so stumpfsinnig und einfältig wird, wie

28 Adam Smith (1723–1790).

29 »Über die geistigen Wurzeln von Smiths Ideen ist viel geschrieben und auch viel gestritten worden.« Recktenwald, H. C. (1989), S. 138 f. So stellt der Einfluss Humes, eines Freundes von Smith, nur eine Wurzel der Ideen und des philosophischen Weltbilds Smiths dar. Vgl. zu Hume und weiteren, die Klassiker beeinflussenden Philosophen sowie den Methoden der Klassik Redman, D. A. (1997).

30 Jean-Baptiste Say (1767–1832), Hauptwerk: »Traité d'Économie Politique« (1803). Thomas Robert Malthus (1766–1834), Hauptwerk: »Essay on the Principle of Population“ (1798). David Ricardo (1772–1823), Hauptwerk: »Principles of Political Economy and Taxation“ (1812).

31 Vgl. für einen Überblick über die bekanntesten Mitglieder der klassischen Nationalökonomie Söllner, F. (2001), S. 35 ff.

32 Smith, A. (1789/1999), S. 231.

33 Vgl. Smith, A. (1789/1999), S. 272 ff.

34 »Denn man sollte erwarten, daß er aus seinem erlernten Beruf einen Ertrag erzielen kann, der so weit über dem üblichen Lohn für einfache Arbeit liegt, daß er ihm den gesamten Ausbildungsaufwand nebst einem Gewinn für gleichwertiges Kapital ersetzt.« Smith, A. (1789/1999), S. 87.

35 Vgl. Smith, A. (1789/1999), S. 9 ff.

ein menschliches Wesen nur eben werden kann.«<sup>36</sup> Mut und Geschick lassen nach, schließlich sind viele von Krankheit bedroht. Smith empfiehlt deshalb Volksunterricht, um die Monotonie und die geistige Verarmung zu mildern.<sup>37</sup>

Mit der aufkommenden Arbeitsteilung in den Manufakturbetrieben gehen Marx<sup>38</sup> und die von ihm begründete Denkrichtung des Marxismus hart ins Gericht. Nach Marx entfremdet sich der arbeitsteilig verdingende Mensch dreifach: von sich selbst, von seinen Artgenossen und von seiner Arbeit, die ihm als Produkt fremd entgegentritt. Die Arbeitsteilung »entwickelt sich in der Manufaktur, die den Arbeiter zum Theilarbeiter verstümmelt«<sup>39</sup>. Mit dem Verlust der bäuerlichen und handwerklichen Selbstständigkeit etabliert sich nach Marx der Widerspruch zwischen Arbeit und Kapital: »Was die Theilarbeiter verlieren, konzentriert sich ihnen gegenüber im Kapital.«<sup>40</sup> Diese neue Macht des Kapitals drückt sich in der Person des Fabrik-Patrons aus, der zur entscheidenden Instanz über die Lebensschicksale seiner Arbeiter und Betriebsbeamten (Angestellten) wird.<sup>41</sup>

Marx war davon überzeugt, dass ausschließlich die menschliche Arbeit in der Lage ist, Werte zu produzieren.<sup>42</sup> Er hat deshalb darauf hingewiesen, dass der arbeitende Mensch angemessen an der Verteilung der Früchte seiner Arbeit zu beteiligen sei. Wenn die Menschen zur Reproduktion ihrer bloßen physischen Existenz ein Übermaß an Arbeitszeit aufwenden müssen, dann bleibt ihnen kein Zeit- und Geldvorrat zur Erweiterung und Erneuerung ihrer Qualifikation.

### Praktische Relevanz für die PE

Die Auffassung, dass die Ausbildung einer Person als Investition zu betrachten sei, hat sich von Smith über die Humankapitaltheorie bis in die PE der Gegenwart durchgesetzt und ist Grundlage für Aus- und Weiterbildungsentscheidungen. PE wird in erheblichem Umfang von den Unternehmen finanziert und durchgeführt. Die Unternehmen tun dies in der Absicht, die Befähigung in ihrem Unternehmen zu nutzen. Allerdings ist zu bedenken, dass die Verfügungsgewalt über die erworbene Befähigung weitgehend beim Individuum verbleibt. So sind die unternehmerischen Verfügungsrechte über die Fertigkeiten und Fähigkeiten der Mitarbeiter latent durch Kündigung, Pensionierung sowie Leistungszurückhaltung bedroht. Die PE setzt daher zur Sicherung von Investitionen in Humankapital unterschiedliche Instrumente (z. B. Rückzahlungsklauseln) ein.

Die von Smith auf Grund ihrer Produktivitätssteigerung propagierte Form der Arbeitsteilung, die er am Beispiel der Stecknadelherstellung bildlich darstellt, wurde im Bereich der Arbeitsorganisation zunächst in Form der von Taylor<sup>43</sup> Ende des 19. Jahrhunderts begründe-

36 Smith, A. (1789/1999), S. 662.

37 Marx schildert die Entstehung der Fabrikschulen, die zunächst per Edikt drei Stunden Unterricht vorsahen, teilweise von Lehrern erteilt, die, wie er ausführte, selbst nicht lesen und schreiben konnten. Vgl. Marx, K. H. (1984), S. 389.

38 Karl Heinrich Marx (1818–1883), Hauptwerk: »Das Kapital. Kritik der politischen Ökonomie« (1867/85/94).

39 Marx, K. H. (1984), S. 346. Als Beleg für die industrielle Pathologie der Arbeit lässt er den italienischen Arzt Ramazzini zu Wort kommen: »Einen Menschen unterabtheilen, heißt ihn hinrichten, wenn er das Todesurtheil verdient, ihn meuchelmorden, wenn er es nicht verdient. Die Unterabtheilung der Arbeit ist der Meuchelmord eines Volks.« Ramazzini (1713), zit. nach Marx, K. H. (1984), S. 349.

40 Marx, K. H. (1984), S. 346.

41 Der Patron als Entscheider über das Schicksal der Mitarbeiter findet sich noch heute in der paternalistischen Personalentwicklung, bei der Führungskräfte über Teilnahme, Kosten und Dauer der Personalentwicklung entscheiden.

42 Vgl. Spiegel, H. W. (1991), S. 469f.

43 Frederic Winslow Taylor (1856–1916), Hauptwerk: »The Principles of Scientific Management« (1911).

ten wissenschaftlichen Betriebsführung in der Arbeitsorganisation umgesetzt. Die auch von Smith erkannten negativen Auswirkungen auf die Motivation und die Gesundheit der Arbeiter führten jedoch zu einer Abkehr von diesem strengen System der Arbeitsteilung.

PE wurde zur Entstehungszeit der klassischen Theorie sowie des Marxismus als nicht notwendig erachtet, da die Unternehmen verbrauchte Kräfte aus dem ›proletarischen Reserveheer‹ ersetzen konnten. Da diese Bedingungen des frühen Industriekapitalismus nicht mehr gelten, kann PE nur erfolgreich organisiert werden, wenn ökonomische, soziale und individuelle Ziele berücksichtigt werden. Für die PE ist zu fordern, dass der Mitarbeiter über die Entwicklungen des Unternehmens informiert wird. Unterbleibt die notwendige Information über anstehende unternehmerische Entscheidungen, dann kann sich der Mitarbeiter weder zeitlich noch inhaltlich auf neue oder veränderte Anforderungen richtig vorbereiten. Werden Befähigungen über Märkte abgewickelt, dann müssen sowohl der Humanvermögensanbieter als auch der Humanvermögensnachfrager eine intensive Marktforschung betreiben. Frühe Signale der Veränderung sind für den rechtzeitigen Aufbau von neuer oder anderer Befähigungen zu nutzen. Auch ist ein nachhaltiges Beziehungsmarketing zur Stabilisierung der Leistungspartnerschaft aufzubauen.

#### 2.2.1.4 Neoklassische Nationalökonomie

##### Theoretische Erkenntnisse

Mit der Schule der neoklassischen Nationalökonomie entsteht in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts eine marginalistische Betrachtungsweise mikroökonomischer Fragestellungen. Bekannte Vertreter dieser Richtung der Volkswirtschaftslehre sind Jevons, Menger und Walras.<sup>44</sup> Zu den Vorläufern und Wegbereitern werden z. B. Cournot, Gossen und von Thünen gezählt.<sup>45</sup> Die Neoklassik führt im Gegensatz zu den bisherigen Ansätzen, insbesondere der Grenznutzenschule, eine reine ökonomische Betrachtung der wirtschaftlichen Gestaltungsbereiche durch. Politische Fragen und die subjektive Wertlehre sind nicht Gegenstand ihrer Untersuchungen. Das wirtschaftliche Geschehen wird mit Hilfe der Marginalanalyse auf individuelle Optimierungsentscheidungen zurückgeführt. Die Neoklassik lehnt die subjektive Wertlehre ab, die Preisbildung erfolgt unter Berücksichtigung der Marktformen aufgrund des Knappheitsprinzips. Für den einzelnen Anbieter einer bestimmten Qualifikation hängt die Höhe des Preises, den er für seine Befähigung erzielen kann, von der Anzahl der Mitbewerber ab. Im Verständnis des Nachfragegesetzes und der Nachfrageelastizität, wie es Marshall<sup>46</sup> formuliert hat, würde ein Anbieter einer bestimmten Qualifikation mit Preisvariationen die Nachfrage nach der von ihm angebotenen Qualifikation zu seinen Gunsten beeinflussen können.

44 William Stanley Jevons (1835–1882), Hauptwerk: »The Theory of Political Economy« (1871). Carl Menger (1840–1921), Hauptwerk: »Grundsätze der Volkswirtschaftslehre« (1871). Léon Walras (1834–1910), Hauptwerk: »Éléments d'Économie Politique Pure« (1874/77).

45 Augustin Cournot (1801–1877), Hauptwerk: »Recherches sur les Principes Mathématiques de la Théorie des Richesses« (1838). Hermann Heinrich Gossen (1810–1858), Hauptwerk: »Die Entwicklung der Gesetze des menschlichen Verkehrs und der daraus fließenden Regeln für menschliches Handeln« (1854). Johann Heinrich von Thünen (1783–1850), Hauptwerk: »Der isolierte Staat in Beziehung auf Landwirtschaft und Nationalökonomie« (1826/1850). Vgl. zu den Vertretern der Neoklassik z. B. Söllner, F. (2001), S. 50 ff. und ausführlicher Spiegel, H. W. (1991), S. 504 ff.

46 Alfred Marshall (1842–1924), Hauptwerk »Principles of Political Economy« (1890); vgl. zum Leben und Wirken von Marshall z. B. Rieter, H. (1989), S. 136 ff.

### Praktische Relevanz für die PE

Dem neoklassischen Prinzip der Preisbildung für Qualifikationen stehen in Deutschland zum Teil die Absprachen der Tarifpartner sowie die Arbeitnehmerschutzgesetze entgegen, die für bestimmte Qualifikationen ein tarifliches bzw. gesetzliches Mindestentgelt festlegen. Über diesen Betrag hinaus ist es Unternehmen jedoch möglich, Mitarbeiter nach der Knappheit der von ihnen angebotenen Qualifikationen zu entlohnen, wie dieses z. B. bei Top-Managern der Fall ist. Der Markt für Qualifikationen bzw. Kompetenzen hängt zudem von der Marktverfassung der jeweiligen Produkte und der Branche ab. Neue, technologisch anspruchsvollere Produkte erhöhen die Anforderungen und verlangen neue Qualifikationen. Unternehmen, die PE betreiben, können dem Engpass, der zwischen dem Erkennen neuer Anforderungen und dem Aufbau dieser Qualifikation liegt, durch eine aktive, antizipatorische PE-Strategie entgegenzutreten. Somit kann hohen Preisen, die sich aufgrund der Nachfrageelastizität nach dieser neuen Qualifikation ergeben, entgegengewirkt werden. Unternehmen, die antizipatorisch am Markt nachgefragte Qualifikationen entwickeln und finanzieren, müssen diese Investitionen jedoch durch geeignete Maßnahmen gegen eine Abwanderung absichern.<sup>47</sup>

Neben dem antizipatorischen Qualifikationsaufbau durch das Unternehmen kann die PE zudem das Verwertungsrisiko, dem ein Individuum bei der Entscheidung über die Investition in eine neuartige Qualifikation bzw. Befähigung gegenüber steht, übernehmen und so zum Aufbau von neuen Qualifikationen beitragen. Zudem können staatliche Organe durch Wertungsgarantien, z. B. die Anerkennung und den Schutz von Diplomen, das Fehlentscheidungsrisiko mindern. Eine Deregulierung des Bildungswesens, z. B. durch Privatisierung der beruflichen Bildung, würde das Verwertungsrisiko für Risikoaverse drastisch erhöhen, aber auch die Chancen für Risikofreudige deutlich verbessern.

### 2.2.1.5 Humankapitaltheorie

#### Theoretische Erkenntnisse

Die Humankapitaltheorie bzw. die Bildungsökonomie hat als ökonomische Theorie explizit den Menschen und die in ihm eingebetteten Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten zum Untersuchungsgegenstand. Die Liste der Komponenten, die Humankapital im weiteren Sinn bestimmen, reicht dabei von der genetischen Ausstattung mit Talenten über den im Sozialisierungsprozess erworbenen Fundus an Grundwerten, Basiseinstellungen und ethischen Prinzipien bis hin zu erlernten beruflichen und allgemeinen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnissen.<sup>48</sup> Obwohl bereits frühere Ökonomen Aspekte der Bildung und des Humankapitals betrachteten,<sup>49</sup> erlangten erst die Arbeiten von Becker, Schultz oder Mincer<sup>50</sup> größere Aufmerksamkeit und schufen die Grundlage für weitere Untersuchungen. Nach den Pionierar-

47 Eine Möglichkeit der Absicherung von Investitionen besteht in der Einführung von Rückzahlungsklauseln, die Arbeitnehmer bei vorzeitigem Ausstieg aus dem Unternehmen verpflichten, einen Teil der Investitionskosten an das Unternehmen zurückzahlen. Vgl. zu ökonomischen sowie juristischen Aspekten von Rückzahlungsklauseln z. B. Alewell, D. (1997).

48 Vgl. z. B. Becker, G. S. (1962), S. 9.

49 So führte bereits Sir William Petty (1623–1687) Überlegungen zu der Berechnung des monetären Wertes des Humankapitalbestandes einer Volkswirtschaft durch. Adam Smith rechnete wie Say das humane Kapital zum stehenden Kapital eines Unternehmens. Darüber hinaus wurde u. a. die Frage der Zurechenbarkeit der immateriellen Güter der Menschen zum Nationalreichtum diskutiert. Vgl. Hüfner, K. (1970), S. 12 ff.

50 Gary Stanley Becker (geb. 1930): *Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis*. (1962); *Human Capital. A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education* (1964). Theodore William Schultz (1902–1998): »Investment in Human Capital« (1961). Jacob Mincer (geb. 1922): »Investment in Human Capital and Personal Income Distribution« (1958).

beiten der englischsprachigen Literatur hat sich der Grundgedanke der Humankapitaltheorie auch in der deutschsprachigen Literatur durchgesetzt. Die Humankapitaltheorie hat z. B. zu der Herausbildung der Personalökonomie als Ansatz der ökonomischen Betrachtung personalwirtschaftlicher Themen beigetragen.

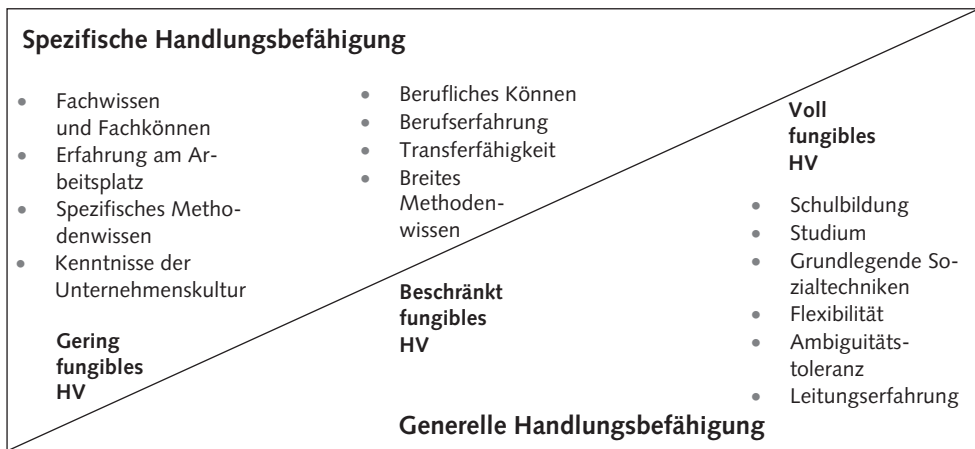
Humankapital wird im Verständnis der Makroökonomie als »qualitative Komponente des Arbeitsvermögens der Erwerbsbevölkerung« aufgefasst. Danach stellt Humankapital den volkswirtschaftlichen Kapitalstock an Leistungsvermögen einer Volkswirtschaft dar. Gemessen wird der Kapitalstock als Output und stellt den Bildungsstand der Bevölkerung dar, z. B. gemessen an Bildungsabschlüssen. Die mikroökonomische Sichtweise verändert den Blickwinkel von der Potenzialsicht (Output) auf die Verwendungsfähigkeit von Humanvermögen. »Im engeren Sinn beschreibt der Begriff in der Mikroökonomie das Potenzial von Erwerbepersonen, ein den Fähigkeiten adäquates Arbeitseinkommen zu erzielen.« Fasst man die mikro- und die makroökonomische Sichtweise in einer Theorie des Humankapitals im weiteren Sinne zusammen, so sind unter Humankapital all jene Fähigkeiten und Fertigkeiten zu verstehen, »die bei wirtschaftlichen Aktivitäten eingesetzt werden, zur Steigerung der Produktivität beitragen und gleichzeitig eine Quelle für gegenwärtige und zukünftige Einkommensströme sind.«<sup>51</sup> Damit umfasst der Begriff Humankapital sowohl Qualifikationen, als generelle oder potenzielle Spezifität eines Menschen verstanden, als auch Kompetenz, aufgefasst als die allgemeine und spezielle Fähigkeit eines Menschen, eine Aufgabe anforderungsgerecht zu lösen.

Die Humankapitaltheorie betrachtet Aufwendungen für Bildung als eine Form der Investition in das Humankapital. Die Unterscheidung von allgemeinem bzw. spezifischem Humankapital ermöglicht der Humankapitaltheorie eine Aussage zur Finanzierung von Humankapital. *Allgemeines Humankapital* umfasst solche Qualifikationen bzw. Kompetenzen, die für mehr als ein Unternehmen nutzbar sind. *Spezifisches Humankapital* findet dagegen nur in einem Unternehmen Verwendung. Mit der Verwertbarkeit der erworbenen Kenntnisse steigt der Marktlohn, den ein Individuum für diese Qualifikation erzielen kann. Allgemeines Humankapital hat eine hohe Marktverwertbarkeit, so dass auch der Marktlohn für diese Qualifikation hoch ist. Spezifisches Humankapital besitzt keine bzw. keine unmittelbar realisierbare Marktverwertbarkeit, so dass auch der Marktlohn eines qualifizierten Mitarbeiters nach Beendigung einer Bildungsmaßnahme nicht steigt. Unternehmen sind bei rationaler Entscheidung nicht bereit, den Aufbau von Humankapital zu finanzieren, das auch problemlos außerhalb des Unternehmens verwertet werden kann. Im Gegensatz dazu sind sie bereit, Humankapital aufzubauen, das in konkreten Verwendungen im eigenen Unternehmen genutzt werden kann.<sup>52</sup>

Die Entscheidung darüber, ob generisches oder spezifisches Humanvermögen mit Hilfe der PE aufzubauen ist, hängt sowohl von der Perspektive (d. h. Mitarbeiter- oder Unternehmenssicht) als auch von der Verwendungsabsicht (Aufbau genereller versus spezifischer Handlungsbefähigung) ab. Unternehmen müssen beim Aufbau von Humanvermögen zur Kostenreduktion daher die unterschiedlichen Fungibilitätsgerade berücksichtigen (vgl. Abbildung 2-8).

51 Hofmann, A. (2001), S. 9 (3 Zitate).

52 Vgl. zur Unterteilung in allgemeines und spezifisches Humankapital Becker, G. S. (1993), S. 33 ff.



**Abb. 2-8:** Spezifische und generelle Handlungsbefähigung des Humanvermögens

Quelle: Vgl. Becker, M. (2012), S. 89.

*Gering fungibles Humankapital* liegt vor, wenn die Anbieter des Humanvermögens eingeschränkte Tätigkeiten übernehmen können. Die Potenziale und Qualifikationen reichen nur aus um die gegenwärtigen Aufgaben zu bewältigen. Aus Sicht der Unternehmen als Nachfrager des Humanvermögens ist diese eingeschränkte Fungibilität nur sinnvoll, wenn sie in wenige dynamischen Umwelten agieren. Die PE zielt auf den Ausgleich von Qualifikationslücken (»PE als Reparaturbetrieb«). Sobald Veränderungen der Umwelt auftreten, wird die geringe Fungibilität des Humankapitals zum Umstellungshemmnis.

*Beschränkt fungibles Humankapital* kann in einem höheren Maße flexibel eingesetzt werden, da die Mitarbeiter über beschränkte Umstellungspotenziale verfügen. So ist ein Mitarbeiter nach Abschluss einer Berufsausbildung in der Lage, verschiedene Tätigkeiten im Rahmen seiner erworbenen Qualifikation auszuüben.

*Voll fungibles Humankapital* kann dagegen ohne Probleme auf weitere Handlungs- und Entscheidungsspielräume übertragen werden. Hierzu zählen die Beherrschung der Kulturtechniken, allgemeine Grundlagen der Berufstätigkeit sowie die Beherrschung der »allgemeinen« Verhaltensstandards. Angesichts zunehmend dynamischer Unternehmensumwelten gewinnt das voll fungible Humankapitel, und damit auch der Grundsatz »payment for potenzial« an Bedeutung.<sup>53</sup>

**Praktische Relevanz für die PE**

Die Unterscheidung von Humankapital nach dem Grad der Spezifität liefert für die PE einen Anhaltspunkt für die Finanzierung von Maßnahmen der Bildung und Förderung. So ist ein Sprachkurs Englisch aufgrund seiner Verwertbarkeit in vielen Unternehmen eher zum allgemeinen Humankapital zu zählen, eine Aus- bzw. Weiterbildung in einem spezifischen Produktionsverfahren eher zum speziellen Humankapital. Somit müsste der Englisch-Kurs gemäß der Einteilung von Becker durch den Mitarbeiter finanziert werden, der Kurs in einem spezi-

53 Vgl. Becker, M. (2012), S. 89.

fischen Produktionsverfahren eher durch das Unternehmen. Jedoch kann von dieser Finanzierungsverantwortung abgewichen werden, wenn das Unternehmen weitere Einflussfaktoren zu berücksichtigen hat. Es kann z. B. zur Vermeidung von Fluktuation und damit zur Sicherung des Humankapitals von einer alleinigen Finanzierung des spezifischen Humankapitals abweichen und den Arbeitnehmer an der Finanzierung des Humankapitals beteiligen. Der Anreiz zur Fluktuation wird verringert, da sie mit Kosten in Form entgangener Erträge aus der Bildung verbunden ist. Daneben können Unternehmen z. B. aus motivationstheoretischen Überlegungen heraus ein Interesse an der Finanzierung des allgemeinen Humankapitals haben.

Neben der Finanzierungsfrage von Humankapital ist die Messung des Wertes der Menschen einer Volkswirtschaft ein weiteres Anliegen der Humankapitaltheorie. Bereits Petty<sup>54</sup> führte Überlegungen zu der Berechnung des monetären Wertes des Humankapitalbestandes einer Volkswirtschaft durch. Aus volkswirtschaftlicher Sicht ist der Wert des Humankapitals in Bezug auf das Wachstum einer Volkswirtschaft von Bedeutung.<sup>55</sup> Der makroökonomische Ansatz der Messung und Bewertung von Humankapital hat auch in die Betriebswirtschaftslehre und in die PE in Form der Humanvermögensrechnung Eingang gefunden. Ziel der Humanvermögensrechnung ist die Messung und Bewertung der humanen Vermögenswerte eines Unternehmens. Neben den klassischen Bewertungsmethoden der Humanvermögensrechnung, dem Kostenprinzip<sup>56</sup> und dem Wertprinzip<sup>57</sup>, haben sich in den letzten Jahren, auch aus dem Einflussbereich von Unternehmensberatungen, vermehrt neuere Ansätze zur Bewertung des Humanvermögens herausgebildet. Diese lassen sich unter den Kategorien marktwertorientierte Ansätze, accounting-orientierte Ansätze, indikatorbasierte Ansätze, Value Added-Ansätze und ertragsorientierte Ansätze zusammenfassen.<sup>58</sup>

Das Niveau des Humankapitals (Quantität und Qualität) beeinflusst aus volkswirtschaftlicher Perspektive die internationale Wettbewerbsfähigkeit einer Volkswirtschaft. Das verfügbare Niveau an qualifizierten Arbeitskräften ist standortbestimmend für die Ansiedlung intelligenter Branchen in einer Volkswirtschaft. Es muss deshalb Ziel der staatlichen Wirtschaftspolitik sein, ein hohes und verwertbares Niveau des Humankapitals zu sichern. Mobilität und Flexibilität sowie ein Klima hoher Lern- und Umstellungsbereitschaft sind zu erzeugen. Dabei sollte der Staat nach Möglichkeit lernfördernde Rahmenbedingungen setzen und nur dort in den Aufbau von Humankapital eingreifen, wo Marktversagen dies erforderlich macht. Studiengebühren und die Wiedereinführung des Lehrgelds sind Ansätze eigenverantwortlicher und marktkonformer Finanzierung der beruflichen Bildung. Für die PE ergibt sich aus dieser Forderung die Möglichkeit der finanziellen Neugestaltung der beruflichen Bildung. Durch die Zahlung von Lehrgeld könnten in den Unternehmen neue Wege der Vermittlung beruflicher Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten gegangen werden (z. B. eine größere Anzahl an Ausbildern, innovative Methoden der Vermittlung). Jedoch wird mit der Zahlung von Lehrgeld auch das Anspruchsniveau der Nachfrager einer Berufsausbildung ansteigen, so dass die Unternehmen ihr Ausbildungsangebot attraktiv gestalten müssen.

54 Sir William Petty (1623–1687), Hauptwerk: »A Treatise of Taxes and Contributions« (1662).

55 Zum Zusammenhang von Bildung und Wirtschaftswachstum vgl. überblicksartig Schettkat, R. (2002).

56 Hierunter fallen z. B. die Bewertung mit Anschaffungs-, Wiederbeschaffungs- bzw. Opportunitätskosten als inputorientierte Konzepte der Humanvermögensrechnung. Vgl. hierzu z. B. Becker, M. (2005a), S. 290 ff. und die dort angegebene Literatur.

57 Wertbasierte Verfahren bestimmen den Wert des Humankapitals entweder durch monetäre oder durch nicht-monetäre Verfahren. Vgl. für einen Überblick z. B. Becker, M. (2005a), S. 297 ff. und die dort angegebene Literatur.

58 Vgl. zu einem Überblick Becker, M. (2008b); vgl. zur Erfassung des Humanvermögens in Humanvermögenskonten Becker, M./Rieger, C. (2006).

### 2.2.1.6 Rational Choice-Ansätze

#### Theoretische Erkenntnisse

Rational Choice-Ansätze konstruieren Erklärungsmodelle rationaler Wahlhandlungen. Die Ansätze der ›Neuen Politischen Ökonomie‹ erheben insofern einen umfassenden Erklärungsanspruch rationaler Wahlhandlungen (methodologischer Holismus), als sie in ihrem Erklärungszusammenhang auf dem Niveau aggregierter Phänomene bzw. Kollektiverscheinungen argumentieren.<sup>59</sup> Rational Choice-Modelle betonen dagegen die Eigenschaften und das Handeln von Individuen (methodologischer Individualismus). Ein Individuum wählt, so die Aussage der Rational Choice-Theorie, bei gegebenen klaren und konsistenten Präferenzen aus einer Menge von Alternativen (z.B. Weiterbildungsmöglichkeiten) diejenige aus, die seine Bedürfnisse am umfassendsten befriedigt, d. h. die seinen Nettonutzen als Differenz zwischen Nutzen (z.B. Karrieremöglichkeit) und Kosten (z.B. Freizeitverzicht) der Alternative, maximiert.<sup>60</sup> Die Präferenzen des Individuums müssen dabei nicht mit den Präferenzen beliebiger anderer Individuen vergleichbar sein. Es ist keine absolute, nur eine relative Nutzenbewertung gefordert, d. h. ein Individuum muss verschiedene Alternativen unter Berücksichtigung der Restriktionen (z.B. seines Zeit- und Geldbudgets) miteinander vergleichen und in eine eindeutige Rangreihe bringen können.

Auch Handlungstheorien fokussieren auf den Akteur als Gestalter seiner Umwelt. Der Handelnde ist nicht Resultat gesellschaftlicher Strukturen und Normvorschriften. Der Akteur verfolgt eigene Absichten, trifft autonome Entscheidungen und hat die Folgen seiner Handlungen zu bedenken und zu tragen. »Handlungen werden erklärt, indem man auf die ihnen zugrundeliegenden Absichten rekurriert.«<sup>61</sup> Absichten sind der Grund dafür, dass jemand handelt. Nimmt folglich eine Person nach rationaler Abwägung an einer PE-Maßnahme teil, dann ist zu unterstellen, dass sie subjektiv davon überzeugt ist, dass die Teilnahme die Verwirklichung individueller Absichten begünstigt, die Teilnahme einen positiven Überschuss der Erträge über die Anstrengungen erbringt und die Erträge auch von ihr angeeignet werden können.

Handlungstheoretisch handelte derjenige vernünftig, der mit seiner Handlung dem Gemeinwohl am besten dient (Platon, Aristoteles).<sup>62</sup> Nach Kant<sup>63</sup> handelt derjenige vernünftig, der seine Handlung kategorisch an Prinzipien einer allgemeinen Gültigkeit (kategorischer Imperativ) orientiert und sich nicht seinen Trieben hingibt. Auf einen überindividuellen Maßstab für Vernunft und Rationalität verzichtet die neoklassische Rational Choice-Theorie. Das gesellschaftliche Optimum ergibt sich aus dem individuellen Maximierungskalkül. Jeder handelt nach Bentham<sup>64</sup> rational, der sein persönliches Glück optimiert. Adam Smith<sup>65</sup> vertritt die Auffassung, dass jeder das tun sollte, was er am besten kann. Gelingt dies allen Akteuren, dann ist auch das Allgemeinwohl optimal verwirklicht. Weil die Individuen nach der bestmöglichen Verwirklichung ihrer Bedürfnisse streben, tragen sie zur bestmöglichen »Entfaltung des ökonomischen Potenzials eines Landes«<sup>66</sup> bei. Arbeitsteilung und der freie Tausch auf offenen

59 Vgl. Braun, D. (1999), S. 25 f.

60 Vgl. Jost, P.-J. (2000a).

61 Braun, D. (1999), S. 25.

62 Platon (428/427 v. Chr.–348/347 v. Chr.), themenbezogenes Hauptwerk: »Phaidros« (379 v. Chr.), in dem die Vernunft als vermittelnde Instanz zwischen Willen und Begierde betrachtet wird. Aristoteles (384 v. Chr.–322 v. Chr.), themenbezogenes Hauptwerk: »Metaphysik« (4. Jahrhundert v. Chr.).

63 Immanuel Kant (1724–1804), Hauptwerk: »Kritik der reinen Vernunft« (1781).

64 Jeremy Bentham (1748–1832), Hauptwerk: »A fragment on Government« (1776), in dem er den Maßstab des »greatest happiness of the greatest number« einführte.

65 Adam Smith (1723–1790), Hauptwerk: »Der Wohlstand der Nationen« (1776).

66 Braun, D. (1999), S. 30.

Märkten sind die Quellen des Wohlstandes. Wer seinen individuellen Nutzen optimieren will, muss in Kauf nehmen, dass mit der individuellen Bereicherung alle wohlhabender werden. Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass eigenorientiertes Handeln, vorausgesetzt, dass rechtliche Institutionen vorhanden sind, die das individuelle Handeln einschränken, nicht notwendig mit einer Schädigung anderer verbunden ist, sondern mindestens sozialverträglich sein kann<sup>67</sup>, bestenfalls die allgemeine Wohlfahrt steigert.

Die Handlungen der Akteure folgen dabei der Regel des Vergleiches und der Ordnung möglicher Handlungen im Hinblick auf die mit der Handlung beabsichtigten Ergebnisse. Dieser Prozess des Abwägens entspricht dem Typen der Zweckrationalität nach Max Weber. Zweckrational handelt, wer sein Handeln nach Zweck, Mitteln und Nebenfolgen orientiert und dabei sowohl die Mittel gegen die Zwecke, wie die Zwecke gegen die Nebenfolgen, wie endlich die verschiedenen Zwecke gegeneinander rational abwägt.<sup>68</sup> Die Annahme vollständig rational handelnder Individuen ist in der neueren Forschung zunehmend revidiert und durch das Modell der »eingeschränkten Rationalität« ersetzt worden. Individuen sehen sich Kapazitätsbeschränkungen in ihrer Informationsverarbeitung gegenüber und sie neigen zur Verfestigung und nachträglichen Rationalisierung einmal getroffener Entscheidungen (»Satisficing«),<sup>69</sup> die zukünftig als Referenzpunkt herangezogen werden.<sup>70</sup>

### Praktische Relevanz für die PE

Das Erkenntnisobjekt der Theorien rationaler Wahlhandlungen sind Individuen, die Ziele formulieren, Interessen verfolgen und Präferenzen durchsetzen wollen, die Entscheidungen nutzenoptimal treffen.

Dem Paradigma des methodologischen Individualismus folgend, müssten Organisationen ihre PE so gestalten, dass jedes Organisationsmitglied in freier rationaler Wahl Ausbildung, Weiterbildung, Förderungsmaßnahmen und Organisationsentwicklung wahrnehmen könnte. Wenn dies für alle Organisationsmitglieder gleichermaßen gelingen soll, dann müsste die PE unbegrenzt Angebote bereitstellen. Das ist aber keine realistische Annahme, da die Mittel begrenzt sind. Hinzukommt, dass die Annahme vollkommen rational handelnder Individuen nicht zu halten ist. Da den potenziellen Teilnehmern an PE durch Informationsbeschaffung, -verarbeitung und das Abwägen der Alternativen Kosten entstehen und kognitive Grenzen der Informationsbeschaffung bestehen, wird der Einzelne stets unvollständig über die möglichen Alternativen informiert sein.<sup>71</sup> Ausdruck der unvollständigen Rationalität ist auch der Einsatz von Personalinformationssystemen, die die Entscheidungsträger von der Hyperkomplexität der Entscheidungen, z. B. im Zusammenhang mit Personalplanung und -einsatz, entlasten.

Die Begrenztheit des PE-Angebots macht einen effizienten Einsatz der zur Verfügung stehenden Mittel erforderlich und führt zu Konkurrenz um Angebote der PE und im Extrem zu deren Übernutzung. Der Übernutzung der PE durch individuellen Eigennutz verwandt ist das Phänomen des Trittbrettfahrens.<sup>72</sup> Gerade in Bezug auf die Konzepte der Organisationsentwicklung mit Projekt- und Teamarbeit und teilautonomen Gruppen wird das »Free-Rider-Problem« relevant. Obwohl Gruppenarbeit auf die Erbringung einer maximalen Leistung durch alle Gruppenmitglieder angelegt ist, kann nicht per se und nicht ohne Einflussnahme davon

67 Vgl. Meyer, W. (2002), 201.

68 Weber, M. (1976), S. 13.

69 Dieses Verhalten wird durch Simon mit dem Begriff des »satisficing« belegt. Vgl. Simon, H. A. (1955).

70 Vgl. als Vertreter der Behavioural Economics z. B. Kahnemann, D./Tversky, A. (1979).

71 Vgl. Jost, P.-J. (2000a).

72 Vgl. Olson, M. (1965); zit. nach Braun, D. (1999), S. 51.

ausgegangen werden, dass jeder den vereinbarten bzw. erwarteten Beitrag zur Gruppenleistung erbringt. Begreifen sich die Organisationsmitglieder als egoistische Nutzenmaximierer, dann werden sie versuchen, den individuellen Aufwand für Lernen, Kooperation, Konfliktbewältigung und Hervorbringung der Gruppenleistung zu minimieren und sie werden darauf hoffen, von der »Mehr«-Leistung der anderen Gruppenmitglieder zu profitieren. Das Dilemma besteht darin, dass kein Gruppenmitglied vom Gruppenerfolg ausgeschlossen werden kann, jedes Mitglied aber danach strebt, einen möglichst großen Anteil zu bekommen. Verhalten sich die Mitglieder einer Organisation in dieser schädigenden Art und Weise, dann zerstören sie sowohl das System (die PE) als auch die Früchte aus der Nutzung des Systems (das Lernen). Es muss deshalb Anliegen des Managements und der PE-Verantwortlichen sein, dass die PE bedarfsgerecht genutzt wird und die Früchte aus der wahrgenommenen PE sich in verbesserter Leistung und Zusammenarbeit auszahlen.

### 2.2.1.7 Verhaltensökonomische Ansätze

#### Theoretische Erkenntnisse der Verhaltensökonomik

Die neoklassische volkswirtschaftliche Theorie war nicht experimentell ausgerichtet. Das Menschenbild des »homo oeconomicus«, das der Annahme des rationalen individuellen Strebens nach größtmöglichem Eigennutz folgt, wird in der Verhaltensökonomie durch den Blick auf das wirkliche vernünftige und unvernünftige Handeln der Akteure abgelöst. So jedenfalls die Annahmen der Verhaltenswissenschaften. Die Verhaltensökonomik (engl. Behavioral Economics) beschäftigt sich mit der Erklärung menschlichen Verhaltens in realen Entscheidungssituationen. Nicht die idealtypische Erwartung, sondern die realtypische Beurteilung der jeweiligen Situation steht im Vordergrund der Verhaltensanalyse.

Die Verhaltensökonomik erfreut sich gegenwärtig wachsender Beliebtheit und Aufmerksamkeit. Insbesondere die empirisch arbeitende Verhaltensökonomik hat Belege dafür vorgelegt, dass die Menschen vielfältige, oft widerstrebende Vorlieben und Handlungsoptionen verfolgen. Apostrophiert man die modellbezogene Rationalität der neoklassischen Mikroökonomik als »idealtypische Rationalität«, dann kann im Gegensatz dazu die lebensbezogene Rationalität der Verhaltensökonomik als »realtypische Rationalität« aufgefasst werden. Gibt es für den idealtypischen Rationalismus nur eine Wahrheit, nur eine optimale Handlungsalternative, so explodieren die Entscheidungs- und Handlungsoptionen, wenn man der realtypisch orientierten Verhaltensökonomik folgt. »Everything goes!« lautet die Devise der Verhaltensökonomik. Menschen entscheiden und handeln, wie sie entscheiden und handeln. Die Resultate erscheinen dem externen Beobachter zuweilen als irrational und als wenig geeignet, das Glück des Handelnden durch sein offensichtlich unvernünftiges Handeln zu vermehren. Wie kann es sein, fragt der zuschauende Beobachter, dass jemand raucht, obwohl die Botschaften auf der Verpackung unmissverständlich nahelegen, die Gesundheit nicht durch Rauchen aufs Spiel zu setzen. Warum entscheiden sich junge Menschen gegen Kinder, obwohl sie gerne Kinder haben möchten? Ob eine Entscheidung objektiv als vernünftig oder als unvernünftig erscheint, ist nicht Grund genug, individuell nach dem Mainstream zu handeln. Es sind die kontingenten Rationalitäten, die die Verhaltensökonomik betont, die für die persönlichen Entscheidungen maßgeblich sind. Nimmt z. B. eine Person nicht an einer angebotenen Weiterbildung teil, obwohl sie eine wichtige, vielleicht sogar zwingende Voraussetzung für Aufstieg und Einkommensverbesserung ist, dann rationalisiert der Entscheider seine Entscheidung mit der Möglichkeit einer späteren Teilnahme oder aber mit der gegenwärtig zu hohen Arbeitsbelastung, die keine Abwesenheit dulde. Die Entscheidung gegen die Teilnahme an

Weiterbildung wird argumentativ klein geredet, es werden Umstände verantwortlich gemacht, während die Nichtteilnahme argumentativ gepolstert wird.

Das Dilemma zwischen idealtypischer und realtypischer Rationalität wird nirgends sinnfälliger beschrieben als im Märchen »Hans im Glück«. Die Kette idealtypisch unvernünftiger Tauschentscheidungen irritieren den rationalen Beobachter. Selbst Kindern fällt die unsinnige Präferenzenverschiebung auf. Hans wird als Tölpel apostrophiert, er kann nicht als Beispiel für eine vernünftige Lebensführung gelten. Hans als Person ist dagegen sehr wohl zufrieden mit seinen Entscheidungen. Das größte Glück ist schließlich erreicht, als er sich zu Hause im Strohbett einem tiefen und gesunden Schlaf hingibt.

Das Märchen von »Hans im Glück« regt zum Nachdenken an, ob der Erkenntnisfortschritt der Verhaltensökonomik tatsächlich so bahnbrechend ist, wie es mit dem angesagten Tode des homo oeconomicus suggeriert wird. Wenn wir zwei Rationalitäten akzeptieren, die idealtypische und die realtypische, dann reduziert sich der Fortschritt der Verhaltensökonomik auf die Mehrung der Rationalitäten. Die Aufhebung der Monopolstellung des idealtypischen Modellplatonismus der Neoklassik durch die realtypische Vielfalt der Verhaltensökonomik vermehrt den Entscheidungsreichtum, verändert aber nicht zwingend den Entscheidungsvorgang und die Präferenzenbildung des Entscheidenden. Es ändert sich die Betrachtungsperspektive von der objektiven zur subjektiven Betrachtung. Nicht »es« ist eine richtige Entscheidung (objektive Rationalität), sondern »er« fällt eine für ihn richtige Entscheidung. Ob diese Emanzipation des entscheidenden Subjekts tatsächlich erfolgt, hängt von der Entscheidungsfähigkeit, dem Bildungsstand des Subjekts, ab. Personen mit größerer Bildung, so die Logik, beherrschen eine größere Realität, können folglich treffsicherer entscheiden, was für sie gut ist und was nicht.

Der deutsche Nobelpreisträger Reinhard Selten teilt die Annahme der Verhaltensökonomie, dass der Mensch kein rational entscheidender und handelnder Akteur sei, wenn man ihm im realen Leben über die Schulter schaue. Daniel Kahnemann, Nobelpreisträger des Jahres 2002, entwickelte gemeinsam mit seinem Kollegen Amos Tversky die »Prospect Theory«. <sup>73</sup> Diese Theorie postuliert auf der Basis experimenteller Ergebnisse, dass Menschen ihre Entscheidungen oft spontan und weniger rational treffen. Entscheidungen werden situationsabhängig getroffen und sind deshalb manchmal meilenweit vom rationalen Nutzenoptimum entfernt. Vernünftiges Denken basiert auf den Gesetzen der Logik, der Wahrscheinlichkeitsrechnung oder der Maximierung des erwarteten Nutzens. In Alltagssituationen entscheiden die Menschen gewissermaßen schrittweise, entweder ganz ohne Plan oder auf der Grundlage sich aus der Situation heraus ergebender Notwendigkeiten. Diese »kognitiven Heuristiken« sind als sukzessive Anpassungen zu verstehen, wie sie der Verkäufer im Verkaufsgespräch praktiziert. Merkt er, dass der Kunde eine teurere oder eine preiswertere Ware vorzieht, dann ändert der Verkäufer seine Gesprächsstrategie. Nicht der vorher gefasste Gesprächsplan, sondern die Anforderungen aus der situativen Gegebenheit bestimmen den Verlauf des Gesprächs. Der Prozess des Lebens vollziehe sich als Abfolge von Heuristiken, so die Argumentation. »Eine Heuristik ist eine Regel, die den Prozess – nicht nur das Ergebnis – einer Problemlösung beschreibt. Sie ist einfach, weil sie auf evolvierte und erlernte Fähigkeiten zugreifen kann, und sie ist intelligent, weil sie Umweltstrukturen nutzen kann.« <sup>74</sup>

<sup>73</sup> Vgl. Kahnemann, D./Tversky, A. (1984).

<sup>74</sup> Gigerenzer, G./Gaissmaier, W. (2006), S. 333.

### Übertragung auf die PE

Dieser Paradigmenwechsel von der Objektperspektive zur Subjektorientierung hätte für die PE weitreichende Folgen. Wenn die Emanzipation der verhaltenswissenschaftlichen neuen Freiheit dazu führt, dass der Einzelne seine Entscheidungen frei wählen darf, dann werden die individuellen Entscheidungen dann subjektiv optimal ausfallen, wenn der Bildungsstand, der persönliche Reifegrad des Entscheiders, es ermöglicht, die Folgen und Nebenfolgen der subjektiven Entscheidung abzuwägen. Argumentativ abgesicherte vielfältige PE-Entscheidungen kann nur derjenige nutzenoptimal treffen, der intellektuell dazu in der Lage ist. Ist dies nicht der Fall, mangelt es an personaler Reife, es drängen sich Unterstützer auf, die die intellektuelle Unreife des Entscheiders kompensieren möchten. Die Führungskräfte und die PE-Verantwortlichen leisten Entscheidungshilfe. Lässt der Entscheidende die Unterstützung und Lenkung seiner Entscheidung zu, dann wird die individuelle Freiheit der Person durch die paternalistische Vorsorge der Institutionen partiell (wieder) aufgehoben. Die paternalistische PE greift als »harte« oder als »weiche« Intervention in den Entscheidungsprozess ein. Harte paternalistische Intervention schreibt vor, welche PE-Maßnahmen verpflichtend wahrzunehmen sind. Weiche paternalistische Intervention weitet den Horizont des Entscheiders, greift aber nicht unmittelbar regulierend in die individuellen Entscheidungen ein. »Pull- oder Push-Strategien« paternalistischer PE-Beratung sollten an der persönlichen Reife orientiert adressatenbezogen erfolgen. Die Wahlfreiheit des entscheidenden Individuums wird aber in jedem Fall reduziert. Die Formen weicher Beeinflussung individueller PE-Entscheidungen können Mitarbeitergespräche, peer-coaching, systematische Entwicklungsberatung oder Mentorenberatung sein. Harte Formen der Steuerung individueller Entscheidungen sind verpflichtende Vorgaben und Sanktionsandrohungen.

Akzeptiert man die paternalistischen Eingriffe in die individuellen Bildungsentscheidungen, dann unterstellt man damit gleichzeitig, dass der paternalistische Berater bessere Kenntnisse der persönlichen Präferenzen des Klienten, der Wirkung der PE-Maßnahme in der Zukunft und der Realisierungsbedingungen als der Entscheider hat. Die Führungskräfte und die PE-Verantwortlichen überblicken sicherlich die Wirkung der PE-Maßnahmen auf die individuelle Karriere des Klienten ganz gut, in der Regel jedenfalls besser als der betroffene Mitarbeiter. Ob und inwieweit das die Führungskräfte und die PE-Verantwortlichen legitimiert, in die individuellen Entwicklungsentscheidungen einzugreifen, kann deshalb kontrovers diskutiert werden, weil es unwahrscheinlich ist, dass weder die (mit)entscheidende Führungskraft noch die an der Entscheidung beteiligten PE-Verantwortlichen die längerfristige Verantwortung für die Handlungsfolgen der individuellen Entscheidung übernehmen werden. Gerade die häufigen Wechsel der Führungskräfte, die Dynamik der Unternehmen und die Wechsel der Mitarbeiter reduzieren das kollektive Erinnern an in der Vergangenheit getroffene Entscheidungen. Auf lange Sicht ist der Entscheider auf sich gestellt. Es ist daher stets zu fragen, ob und in welchem Umfang die beratenden Instanzen legitimiert sind, in die Entwicklungsentscheidungen der Belegschaft einzugreifen. Die Gefahr von Manipulation und omnipotenter Überschätzung der Beratungsinstitution ist jedenfalls immer gegeben. Die gewährte Entwicklungsberatung sollte daher stets subsidiär und mit zunehmender Reife des Mitarbeiters reduziert erfolgen.

Jan Schnellenbach<sup>75</sup> untersucht die Folgen des »liberalen Paternalismus« und kommt aus verhaltenswissenschaftlicher Perspektive zum Ergebnis, dass der Paternalismus nur bedingt geeignet sei, Interventionen in Märkte und Entscheidungen zu rechtfertigen. Schnellenbach rückt den Paternalismus in die Nähe der meritorischen Güter. Auf die PE bezogen, würden

---

75 Vgl. Schnellenbach, J. (2011), S. 445 ff.

Mitarbeiter und Mitarbeitergruppen und auch Unternehmen weniger PE-Maßnahmen nachfragen als für die Erhaltung und Erweiterung der Beschäftigungs- und der Wettbewerbsfähigkeit erforderlich wären. Es entstünde eine PE-Lücke, die zu wirtschaftlich negativen Folgen führen würde. Es wäre nun Aufgabe der paternalistischen Institutionen, der Führungskräfte und der PE-Verantwortlichen, motivierend, lenkend und bestimmend in die PE-Entscheidungen mit dem Ziel einzugreifen, verstärkt PE-Maßnahmen wahrzunehmen. Dieser Eingriff in individuelle Entwicklungsentscheidungen ist natürlich nur zu rechtfertigen, wenn die Entscheidungshilfe aus exzellenter Kenntnis der unternehmerischen Entwicklung heraus erfolgt und so die Informationslücken der Entscheider geschlossen werden können. Hier sind allerdings Probleme zu beachten. Die Entscheidungsberatung seitens der PE-Verantwortlichen und der Führungskräfte werden in vielen Fällen dadurch erschwert, dass die entscheidenden Mitarbeiter einen individuellen, vom Unternehmen abweichenden Planungshorizont, abweichende Entwicklungsziele und »hidden« Informationen haben können. Ein Mitarbeiter entscheidet sich möglicherweise gegen die Teilnahme an einer Weiterbildung, weil er bereits entschlossen ist, das Unternehmen zu verlassen. Mitteilen wird er diesen Entscheidungsgrund sicherlich nicht. Wenn die PE-Beratung Erfolg haben soll, dann sind die Zeithorizonte und die Interessen der Berater und der Klienten zu klären und – wenn erforderlich – zu harmonisieren. Die gegenwärtigen Anstrengungen der Unternehmen, gute Mitarbeiter zu halten und exzellente zu gewinnen, zielen auf Angleichung der individuellen und der institutionellen Präferenzstrukturen.

Paternalistische Interventionen durch die PE haben stets zu beachten, dass die Autonomie der Adressaten so weit wie möglich erhalten bleibt. Formal ausgedrückt, sind paternalistische Eingriffe in die persönliche Bildungs- und Entwicklungsplanung nur erlaubt und auch nur sinnvoll, wenn die punktuelle Aussetzung der freien Entscheidung des Einzelnen durch Vorgesetzte und PE-Berater auf längere Sicht zu einem höheren Bildungsniveau führt. Die freie Entscheidung, die Achtung der Autonomie des Einzelnen setzt der paternalistischen Intervention in die persönlichen Bildungsentscheidungen enge Grenzen. Eine Rechtfertigung für paternalistische Entscheidungen sind im Kindes- und Jugendalter aus dem Grundgesetz und dem elterlichen Sorgerecht heraus legitimiert<sup>76</sup>. Erwachsene Personen können sich frei entscheiden, ob sie paternalistische Unterstützung in Bildungs- und Entwicklungsfragen annehmen. Die Beantwortung der Frage, ob die persönliche Autonomie durch die punktuelle oder vorübergehende paternalistische Intervention gestärkt oder geschwächt wird, lässt sich sicher erst ex post beantworten. Mit Bezug auf Max Weber sollten der paternalistische PE-Berater, die Führungskraft und der PE-Klient gemeinsam die Folgen und Nebenfolgen einer Entwicklungsentscheidung ausloten. Was für alle Entscheidungssituationen gilt, ist auch für PE-Entscheidungen maßgebend. Es muss unter Unsicherheit entschieden werden, der Regress ad infinitum ohne bindende Entscheidung ist lebensfremd.

Die durch die verhaltenswissenschaftliche Öffnung erreichte Vielfalt der subjektiven Entscheidungsmöglichkeiten wird allerdings erkaufte durch zunehmende Unbestimmtheit, Unverbindlichkeit, im Extrem auch Beliebigkeit der Handlungsoptionen und der Handlungsentscheidungen. Individuen könnten von der Fülle der Entwicklungsoptionen überfordert sein und es ist zu bezweifeln, dass distinkte Entscheidungssituationen professioneller entschieden werden, wenn der einzelne ohne paternalistische Unterstützung entscheidet. Die Neoklassik überzeugt mit ihrer Eineindeutigkeit, die Verhaltenswissenschaften mit ihrer Multioptionswelt. Der modellplatonischen Einfachheit der Neoklassik steht nun die Vielfalt der verhaltenswis-

---

76 Vgl. Artikel 6 GG (2) und BGB § 1626, Abs. 1

senschaftlichen Optionen gegenüber. Der Anspruch der Verhaltenswissenschaften, das reale Leben besser zu erklären als die Neoklassik, wird mit dem Versprechen erhoben, Wohlstand und Glück zu mehren. Erkauft wird dieser mögliche Vorteil mit dem Nachteil vermehrter Orientierungslosigkeit und der wachsenden Abhängigkeit von paternalistischen Beratern, die die Auffassung darüber, was für den einzelnen gut ist, bereits in ihrem affirmativen Gepäck mitbringen.

### 2.2.1.8 Spieltheoretische Ansätze

#### Theoretische Erkenntnisse der Spieltheorie

Die Spieltheorie ist ein wissenschaftlicher Ansatz zur Beschreibung und Analyse sozialer Beziehungen. Die Akteure sind in ihren Handlungen wechselseitig voneinander abhängig. Was der eine Akteur entscheidet und tut, hat Auswirkungen auf die anderen Akteure und umgekehrt. Die Spieltheorie untersucht die sozialen Beziehungen und stellt die Beziehungen in Modellen dar. Die Spieltheorie fragt danach, wie soziale Beziehungen die Entwicklung von Präferenzen der Akteure beeinflussen und wie die Akteure mit ihren eigenen und den dem Mitspieler unterstellten Informationen umgehen. Die Spieltheorie geht davon aus, dass ein Akteur ohne soziale Beziehungen anders entscheiden und handeln würde als er es bei Beachtung der Umwelt tut. Es leuchtet ein, dass Vertrauen bzw. Misstrauen in die Gegenseite die Entscheidungen und Handlungen wesentlich beeinflussen. Die Spieltheorie unterstellt rationales Verhalten der Akteure, wonach jeder Spieler (Akteur) die Strategie wählt, die seinen erwarteten Nutzen bei gegebenen Möglichkeiten maximiert. Die spieltheoretischen Akteursbeziehungen sind entweder von Vertrauen oder von Misstrauen in die Handlungsstrategien des jeweiligen Mitspielers bestimmt. Die Akteure streben ein Nash-Gleichgewicht an, wonach eine Lösung gesucht wird, die die Handlungen der einzelnen Spieler und die Handlungen aller Spieler optimiert.<sup>77</sup>

Eine spieltheoretische Erklärung des Verhaltens in Organisationen erlaubt Hypothesen über das Verhalten anderer, und verringert so die strategische Unsicherheit.<sup>78</sup> Versteht man die Entscheidung über das Ausmaß eigener Leistungsbeiträge und kooperativen Verhaltens als Spiel im Sinne der Spieltheorie, unterliegen Mitarbeiter bei der Wahl ihres Anstrengungsniveaus als Teilnehmer des Spiels strategischer Unsicherheit, da das Ergebnis ihrer Entscheidungen von Aktionen anderer abhängt, deren Verhalten nicht mit Sicherheit antizipierbar ist. Kurzfristig ist der Nutzen eines Organisationsmitgliedes höher, wenn es sich nicht kooperativ und nicht leistungswillig verhält, die anderen Organisationsmitglieder aber bereitwillig Höchstleistungen erbringen. Weil Arbeits- und Kooperationszurückhaltung den arbeitenden Mitgliedern aus Organisationen auf Dauer nicht verborgen bleiben, werden diese ihre Leistung ebenfalls in der Erwartung reduzieren, Nutzen zu Lasten anderer zu generieren. Sie werden das deshalb tun, weil sie sich nicht sicher sein können, dass die anderen Organisationsmitglieder, selbst wenn sie dies beteuern, kooperativ und leistungsstark handeln werden.

Die Spieltheorie als normative Teildisziplin der Sozialwissenschaften erfasst in formalisierter Form das individuell rationale Entscheidungsverhalten für soziale Konfliktsituationen (Spiele). In idealtypischer Vereinfachung werden die strategischen Spielzüge von Agenten (Spielern) betrachtet, die zumindest teilweise divergierende Interessen haben und autonom

77 Vgl. Nash, J.F. (1951), S. 286 ff. Nash konnte beweisen, dass die Existenz eines Gleichgewichts in endlichen Spielen – endlich viele Akteure, endlich viele Strategien – existiert.

78 Vgl. Güth, W. (1999), S. 5.

über ihr Verhalten entscheiden können.<sup>79</sup> Erfasst werden sowohl die Absichten, Kalküle und Präferenzen des Akteurs selbst als auch die Präferenz- und Handlungskonfiguration der ›anderen Seite‹. Wird rationales Entscheiden unterstellt, dann hängt das eigene Handeln wesentlich von den Kosten und dem Nutzen ab, die die Entscheidung der ›anderen Seite‹ verursachen bzw. erbringen.

Bei der Beurteilung von Kooperationsentscheidungen ist für die Spieler in der betrieblichen Realität davon auszugehen, dass sie nicht – wie am Markt – nur ein einziges Mal miteinander kooperieren, sondern in relativ dauerhaften Kooperationsbeziehungen stehen. Mitarbeiter einer Organisation arbeiten spieltheoretisch ausgedrückt in einem »Superspiel«<sup>80</sup> zusammen. Aktion und Reaktion sind möglich, gegenseitige Erziehung durch Kooperation oder Nicht-Kooperation führt zur Optimierung des Gesamtergebnisses aus fortgesetzter Zusammenarbeit. Die gegenseitige Erziehung ›Tit-For-Tat‹ oder ›Wie du mir, so ich dir‹ startet mit optimaler Leistung und Zusammenarbeit aller Organisationsmitglieder. Erkennt z. B. ein Kollege, dass sein Partner sich zunehmend zurücknimmt, Kooperation und Leistung folglich verweigert, dann handelt er ebenso. Kooperatives Verhalten wird mit Kooperation belohnt, nicht-kooperatives Verhalten wird mit Entzug von Partnerschaft bestraft.

### Praktische Relevanz für die PE

Ein Sprichwort sagt, beim Spiel erkenne man den Charakter. In der Tat kann man beobachten – das gilt auch für Selbstversuche – dass sich Spieler unterschiedlich verhalten. Es gibt Hasardeure, Risikoaverse, streng kalkulierende Spieler, es gibt Spieler, denen das Spiel Spaß macht, anderen verursacht Spiel Stress. Gewinnt ein Spieler, dann beeinflusst das sein weiteres Spielverhalten ebenso wie verlorene Spiele. Der Charakter des Spielers bestimmt die langfristige Spielstrategie, seine Einstellung zu den Mitspielern und zu den Chancen und Risiken des Spiels. Überträgt man diese Gedanken auf die PE, so finden sich auch in der Wahrnehmung von PE-Angeboten Mitarbeiter, die die Herausforderung des Lernens suchen, meiden oder die den Nutzen rational kalkulieren. Wie die Erfahrung im Spiel, so bestimmen auch die Lernerfahrungen das Entwicklungsstreben und die Lernbereitschaft. Gerade für neue Herausforderungen bedarf es der »Spielernaturen«, der risikofreudigen Entdecker, deren Zufriedenheit sich wesentlich aus der gelungenen Bewältigung neuer Aufgaben speist.

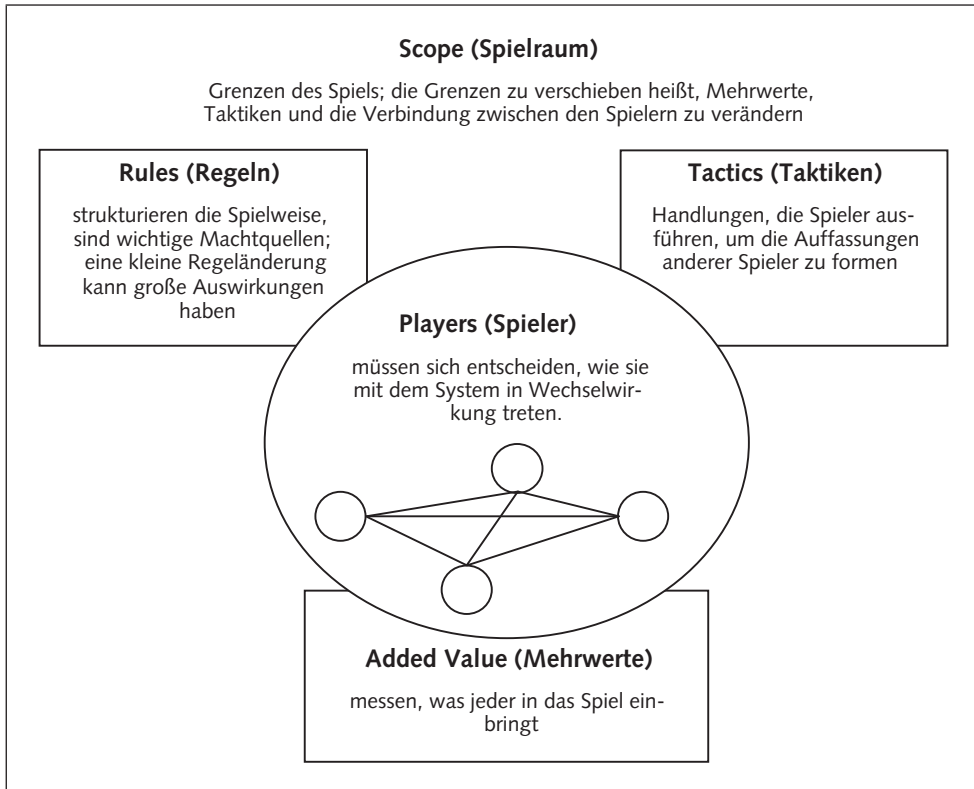
Wesentlicher Verdienst der Spieltheorie für die Weiterentwicklung der ökonomischen Grundlagenforschung ist die Verlagerung des Forschungsinteresses von modelltheoretischen Optimierungskalkülen (z. B. der Annahme gewinnmaximierender Akteure) zu strategischen Kalkülen. Akteure berücksichtigen in der Planung ihres Entscheidungsverhaltens die Handlungen der anderen Spieler. Die Ausgestaltung der Vertragsbeziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer kann damit als strategisches Kalkül und das Verhalten der Vertragsparteien als durch Anreize steuerbar betrachtet werden.<sup>81</sup>

Die PE gehört zu den Handlungsarenen der arbeitenden Menschen. Strategische Kalküle (Added Value) im Spielraum der PE (Scope), die Ego-Alter-Orientierung der Teilnehmer (Players) und mit der Unternehmens- und PE vorgegebene Spielregeln (Rules) bestimmen die Handlungen (Tactics) der Akteure (vgl. Abbildung 2-9).

<sup>79</sup> Vgl. Güth, W. (1999), S. 1.

<sup>80</sup> Super-Spiel oder ›iterated game‹ (wiederholtes Spiel) versteht man als eine Sequenz von einzelnen Spielen. Ein Spiel zwischen zwei Akteuren wird in regelmäßigen Abständen unter den gleichen Bedingungen und Parametern wiederholt. Vgl. Braun, D. (1999), S. 201.

<sup>81</sup> Vgl. Berninghaus, S. K./Ehrhart, K.-M./Güth, W. (2006), S. 2f.



**Abb. 2-9:** Komponenten spieltheoretischer PE

Quelle: In Anlehnung an die Systematik bei Nalebuff, B. J./Brandenburger, A. M. (1996), 81 ff.

Es ist zu fragen, welche Anreize die PE bieten muss, um adäquate Leistungen einzufordern. Als Anreize kommen die Attraktivität der Inhalte, das Aufzeigen der Anstrengungen und die Transparenz der Kosten (Geld- und Zeitopfer) in Frage, die aufzuwenden sind, wenn Mitarbeiter an Maßnahmen der PE teilnehmen. Es muss auch gelingen, Sanktionen bei Nichtteilnahme an PE wirksam zu platzieren. Aus rational-egoistischer Perspektive nehmen Mitarbeiter dann nicht an Maßnahmen der PE teil, wenn dies folgenlos – im positiven wie im negativen Sinne – bleibt. Weil aber die Konkurrenz der Organisationsmitglieder untereinander auch über das jeweils erreichte individuelle Qualifikationslevel geführt wird, werden es sich die Akteure im Interesse der Verwirklichung ihrer Karriereziele sehr gut überlegen, ob sie Angebote der PE ablehnen.

Extensive Spiele berücksichtigen die Sequentialität von Entscheidungen, z. B. bei der Personalauswahl. Das Auswahlverhalten von Personalverantwortlichen kann danach als Entscheidungsbaum modelliert werden, in dem dieser sich einer im Zeitablauf eingeschränkten Alternativenmenge, unterschiedlichen Auszahlungen (als Ausdruck des mit einer gewählten Alternative, z. B. einem konkreten Bewerber, verbundenen Nutzens) und den Handlungen anderer Akteure gegenüber sieht. So wird ein geeigneter Kandidat, der die Stelle schließlich nicht

antritt, mit der fortgesetzten Stellenvakanz Kosten verursachen, die es vorteilhaft erscheinen lassen, einen zunächst weniger geeigneten Kandidaten doch für die Stellenbesetzung in Betracht zu ziehen.<sup>82</sup>

Am Beispiel des Assessment-Center-Verfahrens zur Auswahl von Bewerbern oder der Nominierung von Karriereaspiranten wird das Kooperations-Egoismus-Dilemma deutlich. So kann ein Auswahlkriterium ›Kooperationsverhalten‹, ein weiteres Kriterium ›Durchsetzungsverhalten‹ sein. Die Akteure wissen, dass bei Auswahlverfahren dem Sieger alle anderen als Verlierer mit Totalverlust gegenüberstehen. Die Akteure sind einerseits aufgefordert, gemeinsame Interessen, z. B. die kooperative Lösung einer Aufgabe, zu verwirklichen. Andererseits ist jeder Akteur daran interessiert, das Spiel zu gewinnen, die ausgelobte Stelle zu bekommen. Egoistische Teilnehmer am Assessment-Center-Verfahren müssen von Übung zu Übung entscheiden, ob sie mit Wettbewerb oder mit Kooperation besser punkten. Wettbewerbssituationen erweisen sich als Null-Summen-Spiel, bei der ein Akteur gewinnt, was andere verlieren.

Die PE kann als ›Mixed-Motive‹-Handlungsfeld betrachtet werden. Teilt man spieltheoretisch die Akteure in ›Anbieter‹ und ›Nachfrager‹ nach PE ein, so verfolgen beide Parteien egoistische Ziele, sind aber hinsichtlich der Optimierung ihrer Handlungsstrategie gut beraten, zu kooperieren, weil so der für beide Seiten höchste Ertrag aus der PE zu erzielen ist. Die egoistischen Ziele der Unternehmen (Anbieter) und die der Teilnehmer (Nachfrager) bleiben zumindest teilweise verschieden. Unternehmen möchten nur PE anbieten, die auf die Beseitigung der im Hinblick auf die Zielerreichung mangelhaften Motivation und Qualifikation abzielt. Die Realisierung soll so kostengünstig wie möglich erfolgen. Die Nachfrager möchten gemäß egoistischer Präferenz z. B. möglichst viel oder möglichst wenig PE wahrnehmen. Nachfrager, die möglichst viel oder möglichst wenig PE nachfragen, verhalten sich gleichermaßen als Trittbrettfahrer. Der PE-Aktivist nimmt PE wahr, die weitgehend oder ausschließlich seinen individuellen Zielen, z. B. der Vorbereitung eines Unternehmenswechsels, dient. Die Lasten tragen der Anbieter und mit ihm die anderen Organisationsmitglieder. Der PE-Asket handelt ebenfalls als Trittbrettfahrer, weil er notwendige PE unterlässt und so ceteris paribus sein unverändertes Gehalt für mangelhafte Qualifikation, Motivation und Leistung erhält.

Spieltheoretisch ist es auch bedeutsam, ob es sich um eine einmalige oder eine langfristige Beziehung der Kooperationspartner handelt. Wenn die Organisationsmitglieder unbefristet beschäftigt sind, dann beurteilen sie die Teilnahme bzw. die Nichtteilnahme einerseits und die Bereitstellung und Finanzierung der PE andererseits, nicht nach kurzfristig einmaligem, sondern nach dem langfristigen Nutzen. Ein singuläres Nash-Gleichgewicht wird durch ein längerfristiges ersetzt,<sup>83</sup> wenn die Akteure die PE-Entscheidungssituation regelmäßig, z. B. durch jährliche PE-Bedarfsplanungen, ›spielen‹. Dieses ›Superspiel‹ ermöglicht kooperative und egoistische Strategien. Wenn z. B. ein Mitarbeiter zu einer Business-School entsandt werden soll, das Budget aber im aktuellen Geschäftsjahr nicht reicht, dann wird er einsehen, in diesem Jahr um des ›hohen Ertrages‹ im nächsten Jahr willen zu verzichten. Dabei wächst die Bereitschaft zum Verzicht in der Gegenwart mit der Verlässlichkeit des Partners und der Wahrscheinlichkeit, dass die Zusage zur Teilnahme im nächsten Jahr auch eingehalten wird.<sup>84</sup> Kooperationsbereitschaft setzt eine Kultur des Vertrauens voraus. Kalkulieren Mitarbeiter als

82 Vgl. zur spieltheoretischen Analyse der Personalauswahl Güth, W. (1999), S. 47ff.

83 Nash-Gleichgewicht bezeichnet eine Situation, in der die Erwartungen eines Spielers über die anderen und sein eigenes Entscheidungsverhalten miteinander konsistent sind. Wenn alle Spieler die Entscheidungen aller richtig antizipieren, dann besteht für niemanden ein Anreiz, vom erwarteten Verhalten abzuweichen, da sich sein Nutzen hierdurch nicht erhöhen würde. Vgl. Güth, W. (1999), S. 31.

84 Vgl. Braun, D. (1999), S. 53.

Anbieter von Humanressourcen ihre begrenzte »Spieldauer«<sup>85</sup> in ihr Nachfrageverhalten ein, werden sie ihren Einsatz und die Investition in ihre PE auf kürzere Zeiträume einrichten, in denen die Erträge der PE durch sie noch angeeignet werden können. Das Vertrauen der Akteure »Nachfrager nach Humanressourcen« (Unternehmen) und »Anbieter von Humanressourcen« (Mitarbeiter) wird in Zukunft an Bedeutung gewinnen.

In alternden und schrumpfenden Organisationen wächst die Macht der Experten. Redundanzen werden abgebaut, einfache Tätigkeiten durch technische Lösungen ersetzt, kreative Innovationen werden noch stärker zum Nadelöhr der Erhaltung des Wohlstandes der Volkswirtschaften. Die wachsende Macht führt die Experten in Versuchung, ihre Ziele mit wachsendem Egoismus zu verfolgen. Die Unternehmen werden gezielte Maßnahmen der PE einsetzen, um Egoismus zu begrenzen und Trittbrettfahren zu vermeiden. Die Aktivitäten zielen auf die Einsicht, dass die Unternehmen und die PE gleichermaßen Allmende-Systeme<sup>86</sup> sind, die langfristig nur dann Früchte abwerfen, wenn »Übernutzung« im Sinne ungerechtfertigter Bereicherung einzelner unterbleibt. Allerdings bietet sich den knappen Spezialisten in schrumpfenden und alternden Organisationen zunehmend die Möglichkeit, sich über Gebühr zu bereichern, die Systeme auszubeuten und möglicherweise zu ruinieren ohne dadurch individuelle Nutzeneinbußen hinnehmen zu müssen. Der Experte wechselt die »Wirtsperson« und setzt seine egoistische Ausbeutungsstrategie fort.

Koalitionsdilemmata sind geradezu ein Kennzeichen für Organisationen, in denen »heterogene, aber souveräne und autonome Akteure aufeinandertreffen.«<sup>87</sup> Fortgesetzte Kämpfe um »Koalieren« oder »Konkurrieren« binden viel Kraft, die Organisationen dann nicht zur Bewältigung ihrer originären Aufgaben nutzen können. Die Akteure verbindet das Interesse an einer hohen Leistung einer Organisation (Produktionsinteresse), die Akteure trennt das egoistische Verteilungsinteresse, weil jeder Spieler möglichst viel vom produzierten Kuchen haben möchte. »Geschäft ist Zusammenarbeit, wenn es um das Backen von Kuchen geht, und Wettbewerb, wenn es an die Aufteilung des Kuchens geht.«<sup>88</sup> Gerade im Rahmen der betrieblichen Zusammenarbeit sind die Fristen neu zu denken und die Dauer der Zusammenarbeit neu zu bestimmen. Opportunistisches und egoistisches Verhalten gedeiht insbesondere in flüchtigen Beziehungen. Die PE muss wieder stärker zur Kulturarbeit werden. Das gegenseitige »Aufeinander-Einlassen«, das Versprechen »in guten und in schlechten Zeiten« und die Bereitschaft, die Früchte der Arbeit fair zu teilen, sollten das »at will contracting« wieder ablösen. Nach dem Motto »staff should be able to leave but happy to stay« ist eine langfristig orientierte, die Interessen beider Seiten beachtende und leistungsfähige, PE aufzubauen.

### 2.2.1.9 PE als Wissensallmende

#### Begriff und Funktionsweise der Allmende

Der Begriff Allmende reicht bis in das 12. Jahrhundert zurück. Wortbildend waren Weidengründe, die als genossenschaftliches Eigentum von den Dorfgemeinschaften genutzt wurden. Ostrom (1999) definiert eine Allmenderessource als »ein natürliches oder von Menschen geschaffenes Ressourcensystem, das hinlänglich groß ist, so dass es kostspielig (aber nicht unmöglich) ist, potenzielle Aneigner von seiner Nutzung auszuschließen.«<sup>89</sup> Allmendegüter las-

85 Schmeisser, W. (2007), S. 10.

86 Vgl. zum synonym gebrauchten Begriff der »common pool resources« grundlegend Ostrom, E. (1999).

87 Braun, D. (1999), S. 216.

88 Nalebuff, B. J./Brandenburger, A. M. (1996), S. 16.

89 Ostrom, E. (1999), S. 38.

sen sich in die Systematik der Volkswirtschaftslehre einordnen, die Güter unter den Kriterien ›Rivalität‹ und ›Ausschließbarkeit‹ in vier Klassen einteilt (vgl. Abbildung 2-10).

	Rivalität	nein	ja
Ausschließbarkeit	nein	Öffentliches Gut	Allmendegut
ja	Natürliches Monopol	Privates Gut	

**Abb. 2-10:** Systematik der Güterarten in der Volkswirtschaftslehre

Quelle: In Anlehnung an Mankiw, N. G. (2001), S. 247.

Natürliche Allmende-Güter wie Seen, Fischgründe und Wald oder künstlich geschaffene Allmende-Güter wie das Internet stehen qua Existenz allen Nutzern zur Verfügung. Zur Nicht-Ausschließbarkeit, die die Allmende-Güter mit öffentlichen Gütern gemeinsam haben, tritt als weiteres Merkmal die Rivalität hinzu, da die Entnahme von Nutzungseinheiten (z. B. Fisch, Holz), die Konsummöglichkeiten für alle anderen Teilnehmer einschränkt und damit ihren Nutzen mindert.<sup>90</sup>

Elionor Ostrom hat weltweit Bewässerungssysteme untersucht, die als Allmende genutzt werden. Die Bewässerungsanlagen stehen allen Allmendegenossen zur Nutzung zur Verfügung. Durch egoistisches Verhalten kann das System übernutzt werden, nachlässige Pflege kann das System schädigen. Es gilt den Egoismus zu zügeln, ohne die Nutzung zu verbieten. Dazu sind Regeln erforderlich, die den individuellen Egoismus begrenzen und die kollektive Verantwortung stärken. Erstens ist das Eigentum am Allmendesystem zu klären. Die Anteile können gleichverteilt sein, wie es z. B. bei der Nutzung einer Allmendeweide sinnvoll ist. Die Anteile können ungleich verteilt sein, wie es z. B. Grundlage der Inanspruchnahme einer Bewässerungsanlage nach der Größe der Einzelpartien sinnvoll sein kann. Entsprechend der Anteilsverteilung ist es festzulegen, wie der Allmendeertrag und die Allmendekosten verteilt werden sollen. Es sind die Pflichten und die Rechte der Allmendegenossen zu bestimmen, es sind Sanktionen für Fehlverhalten zu beschließen und es sind Kontrollmechanismen einzuführen, die die kollektive Verantwortung überwachen. Allmenden funktionieren als basisdemokratische Organisationsform dann gut, wenn alle Allmendegenossen entweder gleichberechtigt an den Entscheidungen und dem Allmendemanagement beteiligt werden oder aber eine anteilsorientierte Beteiligung bestimmt wird. Das Repräsentationsprinzip stellt sicher, dass die Entscheidungen und Handlungen der Allmende öffentlich sind. Trotz dieser institutionellen Vorkehrungen ist stets die Gefahr egoistischer Ausbeutung des Allmendesystems durch einzelne gegeben. Verhalten sich die Allmende-Genossen rational, dann werden sie versuchen, möglichst große Nutzenanteile ›zu privatisieren‹. Es leuchtet auch ein, dass dieses egoistische Verhalten – in der Literatur als ›Tragödie‹ bezeichnet – zu einem für alle Beteiligten suboptimalen Ergebnis, nämlich der Zerstörung der Allmende durch Übernutzung, führt. Um

<sup>90</sup> Vgl. Ostrom, E. (2005), S. 79f. Das Internet wird in der Literatur meist zu den Netzwerkgütern gezählt, deren Nutzen (z. B. beim Telefonanschluss) mit der Zahl der anderen Teilnehmer steigt. Nicht-Ausschließbarkeit lässt sich im Fall des Internet, sieht man von den Anfangsinvestitionen des Netzzugangs und von Zensurmaßnahmen ab, damit begründen, dass eine ubiquitäre Verfügbarkeit besteht, so dass keinem Nutzer die Teilnahme verweigert werden kann. Rivalität kann damit begründet werden, dass mit zunehmender Zahl der Nutzer der ›overload‹ mit qualitativ zweifelhaften Inhalten und die ›spam‹-Rate steigen.

im verwendeten Bild zu bleiben, würden die Weidegründe so stark genutzt, dass kein Gras nachwachsen kann, die Fischgründe soweit ausgebeutet, dass keine Zeit für die Erholung des Systems bleibt, um eine Nutzung in der Folgeperiode zu ermöglichen.

PE ist zwar primär ein betriebswirtschaftliches Forschungs- und Praxisfeld. Allerdings spielt die Art und Weise der Entstehung, Verteilung, Nutzung und Veränderung ebenfalls eine volkswirtschaftlich bedeutende Rolle. Im Folgenden soll das Konzept der Allmende auf das Handlungsfeld PE übertragen werden. Absicht ist es, die Bauprinzipien, die Ressourcennutzung und die Handlungsstrategien der Allmende-Akteure für die Erklärung und Gestaltung der PE nutzbar zu machen.

### **Übertragung auf die PE**

Die PE kann als Institution durchaus als Allmende-Organisation verstanden werden. Die PE gehört allen Mitarbeitern eines Unternehmens, grundsätzlich kann kein Mitarbeiter von der Nutzung ausgeschlossen werden, Regeln bestimmen den Zugang und die Verhaltensweisen der PE-Nachfrager. Der Allmendegrund PE ist in zwei Teileinheiten zu unterteilen. Das kollektiv verfügbare Wissen, die Tradition, die Kultur und die zivilisationspuristische Ausstattung eines Unternehmens sind der grundsätzlich allen verfügbare Teil der PE-Allmende. Die kulturellen Werte, das Wissen und Können, der erreichte Standard der Bewältigung von Problemen, des Umgangs miteinander, die besonderen Beziehungen zur Umwelt, sind der Allmendegrund, den sich jeder Mitarbeiter verfügbar machen kann. Die Nutzung ist an Loyalität und Fairness gebunden. Sanktionen reglementieren Fehlverhalten, z. B. unternehmensschädigendes Verhalten. Der Einzelne trägt mit seinem Verhalten, mit seinem Können und seiner Erfahrung zur Erhaltung der Kulturallmende bei.

Der zweite Teil des Allmendegrundes ist die institutionalisierte PE-Organisation. Auch dieser Teil der PE kann als gesatzter und reglementierte Institution von allen Organisationsmitgliedern in Anspruch genommen werden. Die Gegenleistung der Organisationsmitglieder besteht in der Anwendung des erworbenen Wissens und Könnens zur Erhaltung des Unternehmens und damit zur Erhaltung der PE-Organisation als Wissensallmende.

Der Verweis Ostroms auf den prinzipiellen, aber mit prohibitiv hohen Kosten verbundenen, Ausschluss von Nutzern der Allmende-Ressourcen soll im Folgenden durch die Unterscheidung zwischen Allmende-Ressourcen mit freiem Zugang und solchen mit exklusivem Zugang aufgegriffen werden.<sup>91</sup> Bei exklusivem Zugang, z. B. im Fall eines Weidelandes in Genossenschaftseigentum, besteht eine gemeinsame Nutzung durch eine geschlossene Gruppe, so dass Nicht-Ausschließbarkeit nicht absolut, sondern nur in Bezug auf die exklusive Gruppe erfüllt ist. PE trägt dann »exklusive« Züge, wenn sie im Rahmen der Segmentierung auf eine bestimmte Gruppe, z. B. die Kernbelegschaft oder eine bestimmte Führungsebene, konzentriert wird. Innerhalb der Gruppe besteht dann Nicht-Ausschließbarkeit, da allen zugehörigen Führungskräften eine Teilnahme an der PE-Maßnahme angeboten wird, jedoch besteht auch Rivalität, da die übermäßige Inanspruchnahme durch einige Teilnehmer den Nutzen für alle anderen Mitglieder der Gruppe senken kann. Als Beispiel sei die Belegung von Redezeit und die einseitige Lenkung der in einem Seminar besprochenen Themen durch wenige, aktive Mitglieder zu nennen, während die Anliegen der sich weniger exponierenden Teilnehmer in den Hintergrund treten.

---

91 Vgl. Ostrom, E. (1999), 61 f.

Im Fall generischer PE (›Bildung von der Stange‹) besteht freier Zugang aller Organisationsmitglieder zur Allmende-Ressource, so dass mit Dilemmasituationen, Trittbrettfahrerverhalten und Qualitätseinbußen als Zeichen der Übernutzung der PE gerechnet werden muss.

Knappheit im Angebot der PE macht Verteilungskonflikte und Dilemmasituationen unausweichlich. Betrachtet man die PE als Allmendegut, dann wird das Dilemma zwischen individuellem Anspruch an eine unbegrenzte Nutzung der PE und der Belastbarkeit der PE als ein Gut, um das die Organisationsmitglieder konkurrieren, deutlich. Wird die PE als System betrachtet, das vom Unternehmen bereitgestellt und finanziert wird, dann können die Organisationsmitglieder die PE unentgeltlich nutzen. Rational handelnde Individuen prüfen nun, welchen Nutzen sie mit der Teilnahme an PE realisieren können, in welchem Verhältnis Aufwand und Ertrag zueinander stehen, und wie die Folgen, z. B. die Beförderungschancen, die Absicherung der Beschäftigungsfähigkeit usw. sich durch die Teilnahme an Maßnahmen der PE verbessern. Auch werden die Akteure überlegen, wie es ihnen gelingt, relative Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Organisationsmitgliedern zu realisieren, indem sie z. B. die Nutzungsmöglichkeiten der PE anderen vorzuenthalten versuchen oder die eigene Teilnahme nach Kräften auszuweiten trachten. Das einsetzende Windhund-Rennen um Teilnahmemöglichkeiten würde die PE ruinieren, weil die Übernutzung zu Qualitätseinbußen und der Ausschluss der ›Systemtreuen‹ und der Langsamen zu Fehlallokationen führen müssten. Es fehlte dem System an Anreizen, sich kooperativ zu verhalten. Bedenkt man die zusätzliche Möglichkeit, dass die klugen Akteure, die ein PE-System ausgebeutet und zugrunde gerichtet haben, ungehindert in eine andere Organisation wechseln können, dann wird kurzfristiges ruinöses Verhalten noch verstärkt werden.

Um die Übernutzung der PE zu verhindern, sind Regeln und Sanktionen einzuführen, die den Zugang zum Angebot der PE regulieren und die individuelle Nutzenaneignung auf Kosten des Allmendesystems verhindern.

In vielen Unternehmen sind Bildungsausschüsse etabliert, die über die Nutzung der PE als Institution wachen und entscheiden. Die Bildungsausschüsse entscheiden über die Nutzungsrechte am Leistungsprogramm der PE, indem sie Teilnahmeberechtigungen ausstellen, die Kosten der Nutzung in Form von Teilnahmegebühren festlegen und Sanktionen erlassen, die z. B. bei zugesagter und nicht realisierter Teilnahme an einer PE-Maßnahme greifen. Die Kosten der PE-Allmende werden entweder über Nutzungsgebühren, über Teilnehmerquoten oder über Verrechnungspreise verteilt. Der Bildungsausschuss und auch die PE-Verantwortlichen fungieren als Moderatoren zwischen den unterschiedlichen Interessengruppen.

## 2.2.2 Erkenntnisbeiträge aus der Betriebswirtschaftslehre

Die Betriebswirtschaftslehre beobachtet, erfasst, erklärt und beschreibt die realen Gegebenheiten in den Betrieben und deren organisatorisch-rechtlichen Überbau, die Unternehmung. Insofern ist die Betriebswirtschaftslehre eine explikative Wissenschaft, die der Praxis keine unmittelbaren Empfehlungen oder Anweisungen zur realen Gestaltung ihrer Strukturen, Prozesse und Entscheidungen gibt, sondern Zugänge zur Unternehmensrealität aus wissenschaftlicher Sicht aufzeigt. Das Erkenntnisobjekt der Betriebswirtschaftslehre ist so vielfältig wie die Wissenschaftler, die darüber forschen.

Eine Voraussetzung der Etablierung eines eigenständigen betriebswirtschaftlichen Forschungsbereichs ist die theoretische Fundierung der PE, wie sie nachfolgend vorgestellt wird. Im Verständnis der Anwendungsorientierung der Betriebswirtschaftslehre im Allgemeinen und

der PE im Besonderen gehören die ›theoretische Erkenntnis‹ und die ›praktische Relevanz‹ untrennbar zusammen. Die theoretischen Erkenntnisse, gewonnen aus dem ›neuen‹ Blickwinkel der PE, müssen an der praktischen Gestaltung gespiegelt werden. Der theoretische Fundus an Erkenntnissen muss sich in der Praxis bewähren. Eine so verstandene anwendungsorientierte PE ist in den wissenschaftlichen Diskurs eingebunden und an die Praxis anschlussfähig.<sup>92</sup>

Betrachtet man diejenigen theoretischen Ansätze der Betriebswirtschaftslehre, die unmittelbare Erkenntnisgewinne für die PE ermöglichen, so ist festzustellen, dass diese zwar häufig nicht primär für personalwirtschaftliche Forschungsfragen entwickelt wurden, jedoch darauf angewendet werden können. So sind die Entscheidungstheorie, die Systemtheorie, der Ressourcenansatz und die Anreiz-Beitrags-Theorie an die PE anschlussfähig und für Forschungsvorhaben der PE leistungsfähige Konzepte. Trotz oder gerade wegen ihrer Vielfalt kann die Betriebswirtschaftslehre einen bedeutsamen Beitrag zur wissenschaftlichen Klärung der PE leisten.

### 2.2.2.1 Aussagesystem der Betriebswirtschaftslehre

#### Theoretische Erkenntnisse

Die betriebswirtschaftliche Forschung verfolgt unterschiedliche Anspruchsniveaus. Es können zur Veranschaulichung des Wissenschaftsprogramms die präskriptive Betriebswirtschaftslehre und die deskriptive Betriebswirtschaftslehre unterschieden werden.

In der *präskriptiven Betriebswirtschaftslehre*<sup>93</sup> werden Werturteile, d.h. vorschreibende Aussagen mit überindividuellem Geltungsanspruch, getroffen. Die ethisch-normative Betriebswirtschaftslehre legt ihren Handlungsempfehlungen Werte zugrunde, die aus der ethischen Grundhaltung des Forschers, z. B. im Hinblick auf soziales Verhalten oder die ökologische Verantwortung betrieblichen Handelns, resultieren und mithin keinen objektiven Bezugspunkt aufweisen. Die vorherrschende praktisch-normative Sicht der präskriptiven Betriebswirtschaftslehre macht dagegen die in der betrieblichen Realität beobachtbaren oder unterstellten Zielsetzungen zur Grundlage für die Modellbildung. Ein Beispiel für eine praktisch-normative Handlungsempfehlung ist die Aufforderung zur Steuerung der Produktions- und Absatzmenge auf das Gewinnziel.<sup>94</sup> Die unmittelbar praxeologische Ausrichtung der präskriptiven Betriebswirtschaftslehre spiegelt sich in den untersuchten Fragestellungen, für die die Folgenden beispielhaft genannt werden sollen:<sup>95</sup>

- Welche Instrumente können eingesetzt werden, um festgesetzte Ziele zu erreichen?
- Welche Wirkungsbeziehungen bestehen zwischen den eingesetzten Instrumenten und den Zielen?
- Wie können die Instrumente zu optimalen Handlungsprogrammen zusammengefasst werden?
- Welche Maßnahmen können die Effizienz wirtschaftlicher Entscheidungsprozesse erhöhen?

92 Vgl. Becker, M. (2003a), S. 15f.

93 Vgl. als einen Vertreter Heinrich Nicklisch (1876–1946), Hauptwerk: »Die Betriebswirtschaft« (1932).

94 Eine Übersicht über das Wissenschaftsprogramm der Betriebswirtschaftslehre findet sich bei Heinen, E. (1985), S. 25f. und S. 157f.

95 Vgl. Schierenbeck, H./Wöhle, C. B. (2008), S. 8, die unter Betonung des pragmatischen Wissenschaftsziels statt von präskriptiver Betriebswirtschaftslehre von Wirtschaftstechnologie sprechen.

Gegenstand der *deskriptiven Betriebswirtschaftslehre*<sup>96</sup> sind demgegenüber beschreibende Theorieaussagen, z. B. die Beschreibung von Zuständen. Sie erlaubt eine Beurteilung der Eignung von Mitteln zur Erreichung vorgegebener Ziele.<sup>97</sup> Damit wird auch ein Erklärungsziel verfolgt. Gemäß ihres explikativen Anspruchs fragt die Betriebswirtschaft nach dem realen betrieblichen Geschehen, trifft Annahmen (Hypothesen) über Wirkungszusammenhänge im Wertschöpfungsprozess und bringt die gewonnenen Erkenntnisse in geordneter Art und Weise der sachverständigen Öffentlichkeit zur Kenntnis. Da Aussagen mit empirischem Geltungsanspruch wegen der Komplexität des Untersuchungsgegenstands schwer zu erbringen sind, bleibt es im ersten Stadium der Theoriebildung meist bei einer systematisierenden Beschreibung statt einer Erklärung dessen, was in der Realität vorgefunden wird.<sup>98</sup>

Der praktische Nutzen der deskriptiven Betriebswirtschaftslehre liegt in der Entscheidungsunterstützung. So werden in Erklärungsmodellen die zur Verfügung stehenden Maßnahmen, z. B. alternative Produktionsprogramme, als unabhängige Variablen (›Instrumentalvariablen‹) und die Zielgrößen wie Gewinn und Erlös als abhängige Variablen (›Erwartungsvariablen‹) modelliert. Unter Einbezug der unsicheren Umwelt und der Restriktionen, z. B. Liquiditäts- und Ressourcenbeschränkungen, werden komplexe Entscheidungsprobleme auf wenige überschaubare Tatbestände reduziert und die unsichere Zukunft durch die Erklärung und Voraussage von Entscheidungsfolgen zu einem Teil erwartbar gemacht. Statt qualitativ-intuitiv können Entscheidungen quantitativ-modellgestützt getroffen werden.<sup>99</sup>

Der Unterschied zwischen der deskriptiven und der präskriptiven Betriebswirtschaftslehre besteht in der jeweils verfolgten Zielsetzung.<sup>100</sup> Die deskriptive Betriebswirtschaft ist einem kognitiven Wissenschaftsziel verpflichtet. Sie strebt durch die Formulierung von ›wenn-dann‹-Aussagen Erkenntnisfortschritt über ihren Untersuchungsgegenstand an, der durch Rückbindung an empirische Befunde untermauert wird. Ein Beispiel hierfür ist die Erklärung individueller, dem Zweck der Einkommenserzielung dienender Entscheidungen in Unternehmen. Der präskriptiven Betriebswirtschaft liegt dagegen ein praktisches Wissenschaftsziel zugrunde, d. h. sie nutzt ihre Erkenntnisse für Handlungsempfehlungen an die Praxis, indem sie Beiträge zur zielgerichteten Gestaltung von Sachverhalten erarbeitet. Durch präskriptive Aussagen, z. B. zum Soll-Ablauf betrieblicher Entscheidungsprozesse, trägt sie zur Optimierung der betrieblichen Abläufe bei. Sie ist damit eine angewandte bzw. anwendungsorientierte Wissenschaft. Problematisch ist dabei die Frage nach der Verantwortung für die an die Praxis gegebenen Empfehlungen. Im Sinne einer eindeutigen Verantwortungszuordnung müsste der Wissenschaftler, der z. B. für oder gegen eine bestimmte PE-Maßnahme Stellung bezieht, auch für die Folgen seiner Empfehlung einstehen. Er müsste am Erfolg oder Misserfolg beteiligt werden.

### Relevanz für die PE

Die deskriptive Betriebswirtschaftslehre gibt Orientierung durch systematische Durchdringung ihres Untersuchungsobjekts. Der Annahme, dass die Einführung von Gruppenarbeit in komplexen Aufgabenbereichen zu steigender Kreativität und einer verbesserten Problemlösung beiträgt, liegt ein Denken in Wirkzusammenhängen zugrunde. Durch Verbesserung der

96 Vgl. als einen Vertreter Edmund Heinen (1919–1996), Hauptwerk: »Industriebetriebslehre. Entscheidungen im Industriebetrieb« (1972).

97 Vgl. Heinen, E. (1985), S. 25.

98 Vgl. Schierenbeck, H./Wöhle, C. B. (2008), S. 8.

99 Vgl. Hopfenbeck, W. (1998), S. 46.

100 Vgl. hierzu Neus, W. (2003), S. 14 ff.

Kenntnisse über Ursache-Wirkungsbeziehungen zwischen Leistungs- und Ergebnisvariablen soll die Leistungsfähigkeit der PE erhöht werden.

Die präskriptive Betriebswirtschaftslehre ist lediglich in der Lage, Einzelaspekte zu begutachten. Ihr Wert liegt in der Unterstützung singulärer Entscheidungen. Mithin hat eine streng normative Betriebswirtschaftslehre eine hohe Relevanz zur Erklärung und Beschreibung singulärer Fragestellungen. Weil normative Wissenschaft die Realität außerhalb der singulären Fragestellungen ausblendet, bleibt ihre Aussagekraft auf Einzelphänomene beschränkt. Die PE folgt der präskriptiven Sicht der Betriebswirtschaftslehre z. B. bei der Bestimmung des erwünschten Maßes an Weiterbildung für einzelne Beschäftigtengruppen. Auch die Beteiligung von Mitarbeitern an Veränderungen im Rahmen der Organisationsentwicklung folgt der normativen Grundannahme, dass Partizipation zu erhöhter Akzeptanz und damit zu einem höheren Erfolgsbeitrag der eingeleiteten Maßnahmen beiträgt. Auch die Festlegung von Entwicklungszielen, z. B. die Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit um 20 % oder die Ausweitung des Marktanteils um 10 %, folgt als normative Setzung eines Zielwerts einer präskriptiven Sicht.

Das betriebswirtschaftliche Wissenschaftsprogramm kann weiter in die produktionsorientierte und die entscheidungstheoretische Betriebswirtschaftslehre unterschieden werden.

Gemäß der *produktionsorientierten Betriebswirtschaftslehre* nach Gutenberg<sup>101</sup> ist der betriebliche Leistungserstellungsprozess ein Vorgang der Kombination produktiver Faktoren. Erich Gutenberg hat die Optimierung der Inputrelation in die formale Sprache der Produktionsfunktion gebracht. Die Produktionsfunktion bildet die funktionale Beziehung zwischen Inputfaktoren (Elementarfaktoren wie Werk- und Betriebsstoffe), dispositiven Faktoren (Planung und Organisation, im weitesten Sinne Unternehmensführung) und dem Output (Faktorbeitrag) ab. Ziel der Entscheidung über Führung, Planung, Produktion, Absatz und Betriebsorganisation ist die Optimierung des Faktoreinsatzes zur Erreichung des vorgegebenen Ertragsziels.<sup>102</sup> Die produktionstheoretische Sicht zeichnet sich damit durch Binnenorientierung aus. Sie rekurriert bei Entscheidungen über den Faktoreinsatz nicht auf die Bedürfnisse des Absatzmarkts. Produkte werden verkauft, was aus ihrer Entwicklung in einer Zeit der unternehmerischen Marktmacht (Verkäufermarkt) aufgrund einer Unterversorgung mit Gütern verständlich ist. Trotz dieser aus heutiger Sicht unzureichenden Einschränkung des Erkenntnisgegenstands kann die Faktortheorie Gutenbergs genutzt werden, um das Selbstverständnis der PE unter dem Aspekt der Inputorientierung zu klären. Danach lässt sich die PE als ein Inputfaktor begreifen, der zur Erreichung eines vorgegebenen Qualifikationsziels zu optimieren ist. Hierdurch kommt es zu einer Individualisierung der Produktionsfunktion, die durch das unverwechselbare Know-how eines Unternehmens geprägt ist. Durch »economies of scale« können innerhalb der gültigen Produktionsfunktion Effizienzgewinne erzielt werden. Dem instrumentellen Verständnis der produktionsorientierten Betriebswirtschaftslehre folgend wirkt die PE mit Planung und Vollzug von PE-Maßnahmen am Zustandekommen der Hauptfunktionen der Unternehmensleistung mit. Die PE hat eine optimale Input-Output-Relation ihrer Maßnahmen zu schaffen. Erkennbar ist das Gestaltungsergebnis z. B. an Unternehmensvergleichen, Kostenvergleichen und Zufriedenheitsstudien.

Die *entscheidungstheoretische Betriebswirtschaftslehre* hat sich durch die Öffnung der Betriebswirtschaftslehre gegenüber den verhaltenswissenschaftlichen Disziplinen herausgebildet. Folge ist die Ausweitung des Erkenntnisinteresses auf Aspekte wie Bedürfnisweckung und

---

101 Erich Gutenberg (1897–1984), Hauptwerk »Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre« (3 Bde. 1951–1969); Vgl. zur Faktortheorie Gutenbergs grundlegend Gutenberg, E. (1983).

102 Vgl. Hopfenbeck, W. (1998), S. 38f.

Bedürfnisbefriedigung durch den Absatz produzierter Güter, das Handeln von Individuen in Unternehmen sowie die Behandlung von Fragen zur Mitarbeiterzufriedenheit und zur Unternehmenskultur. Entscheidungen werden in idealtypischen Phasenmodellen erfasst. Informationssammlung, -verarbeitung und -übertragung werden als systematische Schrittfolge eines logisch aufgebauten Entscheidungsprozesses dargestellt.<sup>103</sup>

Die entscheidungstheoretische Betriebswirtschaftslehre verbindet die wertfreie (deskriptive Tradition) und die wertende (normative Tradition) Betriebswirtschaftslehre miteinander, indem Mittel-Zweck-Aussagen formuliert werden. Damit wird die Betriebswirtschaftslehre zur Wissenschaft von Zwecken und Mitteln. Der Zweck ist wertend-normativ, die Mittel sind zweckbezogen zu optimieren. Wenn ein Unternehmen z. B. den Zweck verfolgt, mit gegebener Weiterbildung ein anspruchsvolles Leistungsprogramm zu bewältigen, würde die Betriebswirtschaftslehre die Folgen der Mittelwahl für die Zielerreichung untersuchen und feststellen, ob die vorgegebene Weiterbildungsquantität und -qualität eine ausreichende Leistungsfähigkeit sicherstellen, um die Produktionsziele zu erreichen.

Die Unterscheidung in deskriptive, präskriptive, produktionsorientierte und entscheidungstheoretische Forschungsansätze erfolgt aus analytischen Gründen. In der Praxis der Betriebe mischen sich deskriptive, präskriptive, entscheidungsbezogene und produktionsstypische Fragestellungen. Die Unterscheidung ist Ausdruck von Arbeitsteilung, die den Schwerpunkt entweder auf die Erfassung tatsächlichen Verhaltens oder die normative Vorgabe optimalen Verhaltens legt.<sup>104</sup> In der Betriebswirtschaft besteht kein konkurrierendes sondern ein komplexes Verhältnis zwischen präskriptiver und deskriptiver Forschung.

### **Praktische Relevanz für die PE**

Wenn sich PE zu einer Speziellen Betriebswirtschaftslehre herausbilden soll, dann kann das nur gelingen, wenn sie ein eigenständiges Teilgebiet der Betriebswirtschaftslehre erforscht und gestaltet. Für die Herausbildung eines eigenständigen Forschungsprogramms spricht die Tatsache, dass die Inhaltsaspekte der PE zunehmend in den betriebswirtschaftlichen Fokus gelangen und dabei an Bedeutung gewinnen. Es bildet sich zunehmend ein eigenständiges Erkenntnisobjekt PE heraus. Bildung, Förderung, Organisationsentwicklung, Rolle und Selbstverständnis der Personalentwickler und ganz konkret betriebswirtschaftliche Aspekte der Planung, Steuerung, Realisierung und Bewertung ihrer Aktivitäten markieren den Ausbau der PE zu einem eigenständig abgegrenzten Gebiet der Betriebswirtschaftslehre. Die Absicherung der PE im Funktionszyklus belegt die methodische Reife der PE als eigenständiges Handlungsfeld der Betriebswirtschaftslehre.<sup>105</sup>

## **2.2.2.2 Normative und deskriptive Entscheidungstheorie**

### **Theoretische Erkenntnisse**

Die betriebswirtschaftliche Entscheidungstheorie befasst sich mit der Beschreibung, Erklärung und Gestaltung individueller, gruppenbezogener und organisatorischer Entscheidungsprozesse. Bevor Entscheidungen getroffen werden können, sind Daten zu erheben, die Erfolgswahrscheinlichkeit der zur Debatte stehenden Alternativen abzuschätzen und Folgen und Nebenfolgen der Entscheidungen zu bedenken.<sup>106</sup>

<sup>103</sup> Vgl. Heinen, E. (1985), S. 22.

<sup>104</sup> Vgl. March, J. G. (1990), S. 299f.

<sup>105</sup> Vgl. Becker, M. (2012).

<sup>106</sup> Vgl. Putz-Osterloh, W. (2003), Sp. 585–586.

Es wird zwischen normativer und deskriptiver Entscheidungstheorie unterschieden. Ziel der normativen Entscheidungstheorie ist die Bereitstellung geeigneter Instrumentarien, die das Entscheidungsverhalten optimieren.<sup>107</sup>

Zum Instrumentarium der *normativen Entscheidungstheorie* gehören heuristische und analytische Verfahren. Heuristische Verfahren begrenzen den theoretischen und den praktischen Handlungsrahmen, indem ausgewählte theoretische Fragen bearbeitet und in der Praxis von vorne herein eine bewusste bzw. intuitive Begrenzung möglicher Lösungen thematisiert wird. Kennzeichen von Problemlösungsheuristiken sind in Abbildung 2-11 zusammengestellt.<sup>108</sup>

Problemlösungsheuristiken
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine exakte Lösung eines Problems</li> <li>• Erfahrung, Intention und Anspruch des Entscheiders bestimmen das Zufriedenheitsniveau mit einer getroffenen Entscheidung</li> <li>• Reduzierung von Komplexität durch Begrenzung der Problembetrachtung</li> <li>• Ziel: nicht die beste, sondern eine befriedigende, praktikable Lösung ist zu finden</li> <li>• Heuristische Planung ist auf singuläre Probleme beschränkt, nicht oder nur bedingt auf andere Probleme übertragbar</li> <li>• Heuristiken lichten den Wald schlecht strukturierter Probleme und bestimmen konkrete Lösungswege</li> </ul>

**Abb. 2-11:** Problemlösungsheuristiken

Analytische Verfahren streben nicht lediglich eine subjektiv zufrieden stellende Lösung, sondern die optimale Lösung eines Problems unter Nebenbedingungen, z. B. einer Budgetrestriktion, an. Lineare Programmierung, Nutzwertanalysen, Marginalanalysen und Regressionsanalysen sind analytische Verfahren zur Optimierung. Betrachtet man das Beispiel der Regressionsanalysen, so sagt z. B. ein ermittelter negativer Zusammenhang zwischen Alter und Weiterbildungsquote in einem Unternehmen aus, dass Mitarbeiter mit zunehmendem Alter zunehmend weniger an Weiterbildung teilnehmen. Über die Ursachen ist mit einer solchen Untersuchung noch nichts ausgesagt. So kann z. B. das wegen geringem erwarteten Nutzen abnehmende Weiterbildungsangebot gegenüber Älteren oder die Selbstselektion Älterer, die sich nicht mehr um Weiterbildung bemühen, der ausschlaggebende Faktor für die geringe Beteiligungsquote sein. Wahrscheinlich ist, dass sich die Faktoren gegenseitig verstärken.

In der normativen Entscheidungstheorie setzt der Entscheider auf der Grundlage seines Wertesystems und seiner persönlichen Präferenzen Ziele und sucht nach Mitteln und Methoden, das anstehende Problem für ihn befriedigend zu lösen. Entscheidungen sind unter Risiko oder Unsicherheit zu treffen. Die Zukunft ist verschlossen, Annahmen ersetzen sicheres Wissen. Entscheidungen, auch und gerade in der PE konkurrieren stets mit anderen Handlungsmöglichkeiten, die durch die Entscheidung von der Realisierung ausgeschlossen werden. Entscheidungen stehen in einer Werte-, Ziel-, Machbarkeits- und Folgenhierarchie zueinander. Entscheidungen werden subjektiv mit dem Wunsch getroffen, dass das angestrebte Ziel auch erreicht wird. Die Zielerreichung kann schließlich über, unter oder exakt auf dem angestrebten Niveau liegen.

<sup>107</sup> Vgl. Osterloh, M. (2004), Sp. 223.

<sup>108</sup> Die in Abbildung 2-7 zusammengestellten Aspekte stellen eine heuristische Auswahl dar. Andere Autoren hätten möglicherweise weniger, mehr, andere Aspekte als »wichtig« angesehen.

Empirische Untersuchungen haben bestätigt, dass das Bild des rationalen Entscheiders, der auf Basis vollständiger Information und bekannter Erfolgswahrscheinlichkeiten die optimale Wahl zwischen Alternativen trifft, korrekturbedürftig ist.<sup>109</sup> Statt von vollständiger Rationalität ist von begrenzter Rationalität auszugehen (bounded rationality).

Begrenzte Rationalität und unvollkommene Informationen führen zu:

- Unsicherheit bei der Wahrnehmung der Entscheidungssituation wegen unvollständigen Wissens über die Einflussfaktoren der Entscheidung
- Unsicherheit bei der Prognose der Entscheidungskonsequenzen wegen der Schwierigkeit der Bewertung zukünftiger Ereignisse
- Begrenzte Kenntnis und Beachtung von Entscheidungsalternativen, da nie alle möglichen Entscheidungsalternativen in Betracht gezogen werden können.<sup>110</sup>

Arbeitsteilige und komplexe Entscheidungen in Organisationen unterliegen kognitiven und organisatorischen Beschränkungen. Während organisatorische Restriktionen, z. B. hierarchiebedingte Schranken des freien Informationsflusses, durch Managementinformationssysteme (MIS) und Decision-Support-Systeme (DSS) in ihrer beschränkenden Wirkung abgemildert werden können, ist es nur begrenzt möglich, kognitive Beschränkungen, die aus der Unsicherheit über zukünftige Entwicklungen oder der begrenzten Informationsverarbeitungskapazität der Entscheider resultieren, systematisch zu verringern.

Die Berücksichtigung qualitativer entscheidungsrelevanter Aspekte und der begrenzten Informationsverarbeitungskapazität der Entscheider führte zur *deskriptiven Entscheidungstheorie*.<sup>111</sup> Im Gegensatz zur normativen Entscheidungstheorie wird das individuelle Entscheidungsverhalten in der deskriptiven Tradition als eingeschränkt rational beschrieben. Die begrenzte Rationalität ist aus deskriptiver Sicht nicht lediglich eine Folge der Anpassung an Restriktionen, z. B. an die Kosten der Informationsbeschaffung und -verarbeitung (›costly bounded rationality‹).<sup>112</sup> Entscheider verfügen vielmehr über eine ›truly bounded rationality‹: betriebliche Entscheidungen werden suboptimal gefällt, Entscheidungsträger erzielen allenfalls befriedigende Ergebnisse<sup>113</sup> und passen ihr Anspruchsniveau den erzielbaren Ergebnissen an.<sup>114</sup>

Die Aussagen der normativen Entscheidungstheorie sind auch vor dem Hintergrund der Thematisierung von Macht in Organisationen zu relativieren. Für das Entscheidungsverhalten in Organisationen bedeutet die Einbeziehung von Machtprozessen, dass die Informationsbasis für Entscheidungen durch Informationszurückhaltung oder durch systematische Desinformation verzerrt werden kann, wodurch Fehlentscheidungen begünstigt werden. Die gleiche Konsequenz ergibt sich aus den Besonderheiten interaktiver Entscheidungsfindung. Da in der Realität einsame Entscheidungen die Ausnahme sind, beeinflusst die Wechselwirkung zwischen den an der Entscheidung Beteiligten, z. B. in Form von Interaktion- und Bewertungspathologien, das Entscheidungsergebnis.<sup>115</sup>

109 Vgl. Putz-Osterloh, W. (2003), Sp. 586.

110 Vgl. Berger, U./Bernhard-Mehlich, I. (2006), S. 177 f.

111 Vgl. als einen Vertreter Herbet A. Simon (1916–2001), Hauptwerk »A behavioural model of rational choice« (1955).

112 Vgl. March, J. G. (1990), S. 302.

113 Vgl. Osterloh, M. (2004), Sp. 223.

114 Simon bezeichnet dieses Vorgehen als »Satisficing«. Vgl. Simon, H. A. (1955).

115 Unter Interaktionspathologien versteht Bronner das systematische Missachten von Warnsignalen und die selektive Umbewertung objektiver Informationen durch Entscheidungsträger zum Zweck der Mobilisierung von Unterstützung in der Organisation z. B. zur Beschwichtigung oder Ausschaltung interner Kritiker. Bewertungspathologien können durch eine verzerrte Risikowahrnehmung in komplexen Entscheidungssituationen unter Zeitdruck zu Fehlentscheidungen führen. Vgl. Bronner, R. (2004), Sp. 236–238.

### Praktische Relevanz für die PE

Die unterschiedliche Wahrnehmung eines Sachverhalts durch die an einer Entscheidung beteiligten Organisationsmitglieder in interaktiven Entscheidungssituationen beeinflusst den Problemlösungsprozess und das Handlungsergebnis. Entscheidungstheoretisch ist es von besonderer Bedeutung, wer die Entscheidungen in der PE trifft. So sind z. B. in der Berufsausbildung zahlreiche Ziel-, Inhalts- und Verfahrensfragen durch Gesetze und Verordnungen vorentschieden. Die Unternehmen haben keine Wahlentscheidung, sondern lediglich eine Handlungsentcheidung dahingehend, ob sie ausbilden oder nicht. In der Weiterbildung ist die Entscheidungsfreiheit weitaus größer. Weiterbildungsentscheidungen treffen die Unternehmen und/oder die Beschäftigten. Für die Art, den Inhalt und die Realisierung der Weiterbildung ist es dann bedeutsam, wie »verdünnt« die Entscheidungsbefugnis auf das Top-Management, die Führungskräfte, die Mitarbeiter, die Mitbestimmung und die PE verteilt sind. Entscheidet die Unternehmensspitze weitgehend autonom, dann sind andere Entscheidungen zu erwarten als es der Fall wäre, wenn z. B. ein Weiterbildungsausschuss unter Einbezug aller Interessengruppen die Entscheidungen trifft.

Die Bereitstellung standardisierter Verfahren der Entscheidungsunterstützung, z. B. von Phasenmodellen, die die *Entscheidungsvorbereitung* (Problemformulierung, Informationsbeschaffung, Alternativengenerierung und -bewertung), den *Entschluss, die Realisierung* und die *Kontrolle*<sup>116</sup> der Entscheidungen systematisieren, führt zu solideren und von den Entscheidungsträgern akzeptierten Lösungen.

Mit dem Funktionszyklus der PE können Entscheidungen formal unterstützt und der Problemlösungsprozess durch die Phasen *Bedarfsanalyse, Ziele setzen, Kreatives Gestalten, Durchführung, Erfolgskontrolle* und *Transfersicherung* systematisch abgesichert werden.<sup>117</sup> Allerdings ist zu beachten, dass die Logik der Systematik nicht zum Zirkelschluss und/oder zur Pfadabhängigkeit der PE führen darf.<sup>118</sup>

### 2.2.2.3 Systemtheorie

#### Theoretische Erkenntnisse

Ein System kann als komplexe Einheit von Elementen definiert werden, die miteinander in Beziehung stehen. Kant demonstriert **mechanische Systeme** anhand einer Taschenuhr. »In einer Uhr ist ein Teil das Werkzeug der Bewegung der anderen, aber nicht ein Rad die wirkende Ursache der Hervorbringung der anderen.«<sup>119</sup> »So bringt auch, so wenig wie ein Rad in der Uhr das andere, noch weniger eine Uhr eine andere Uhr hervor.«<sup>120</sup> Dieses mechanische System hat Elemente, die sich zwar gegenseitig Ursache und Wirkung sind, die aber nichts von dieser Beziehung wissen, die diese Beziehungen nicht gestalten, nicht verändern können. Kein Rad ersetzt das andere, kein Rad repariert ein anderes, kein Rad formuliert Erwartungen an andere Elemente oder die Uhr selbst. Auch der Zweck des Systems bleibt den Rädern der Uhr verschlossen.

Höher als das Maschinensystem bewertet Kant **natürliche Systeme**, deren Elemente auf das Ganze, z. B. eine Pflanze in der Natur, ausgerichtet sind. »Ein organisiertes Wesen ist nicht

116 Vgl. zu den einzelnen Planungsstufen Schreyögg, G. (2003), S. 67.

117 Vgl. Becker, M. (2012).

118 Vgl. Kapitel 3.

119 Kant, I. (1955): Kritik der Urteilskraft. Werksausgabe Band X, hrsg. v. Wilhelm Weischedel, 5. Auflage Wiesbaden 1955, § 65.

120 Ebenda, § 65.

bloß Maschine, denn es hat »fortpflanzende bildende Kraft«. <sup>121</sup> Als Erweiterung des naturwissenschaftlichen Begriffs des Organismus definiert Kant die **politischen Systeme**. <sup>122</sup> Gewissermaßen als Fußnote führt Kant das politisch-organisatorische System ein: »So hat man sich, bei einer neuerlich unternommenen gänzlichen Umbildung eines großen Volkes zu einem Staat, des Worts Organisation häufig für Einrichtungen der Magistraturen und selbst des ganzen Staatskörpers sehr schicklich bedient. Denn jedes Glied soll freilich in einem solchen Ganzen nicht bloß Mittel, sondern zugleich auch Zweck, und, indem es zu der Möglichkeit des Ganzen mitwirkt, durch die Idee des Ganzen wiederum, seiner Stelle und Funktion nach, bestimmt sein« <sup>123</sup>. Kant unterscheidet folglich mechanische, natürliche und politische Systeme.

Das von Kant angesprochene politische System trifft auf die Unternehmung zu. Im Verständnis der Systemtheorie ist die Unternehmung das System, dessen Erklärung und Gestaltung Aufgabe der Betriebswirtschaftslehre ist. Die Unternehmung ist ein funktionales zielorientiertes System mit zahlreichen Systemelementen, mit internen und externen Beziehungen und der Notwendigkeit, mit der Umwelt in Austausch zu treten. Personen, Ideen, kulturelle Impulse werden von außen bezogen, Produkte und Dienste werden an die Umsysteme abgegeben. Die Unternehmung ist ein mehr oder weniger geordnetes Ganzes, dessen Strukturen, Elemente und Teileinheiten bekannt sind, das den Handlungen der Systemmitglieder Normen und Werte vorgibt. Die Unternehmung entwickelt sich durch Lernen. Informelles und formelles Lernen sind die Grundlage für Stabilität und Veränderung, für Anpassung und Weiterbildung der Unternehmung.

Die Systemtheorie integriert unterschiedliche Disziplinen wie Biologie, Soziologie, Linguistik und Rechtswissenschaft und hat mit dem Begriff der Organisation als selbstreferentielles, autopoietisches System wesentliche Impulse für die betriebswirtschaftliche Organisations- und Managementforschung gesetzt. <sup>124</sup> Unterschiedliche Entwicklungsstufen der Systemtheorie sind zu beachten. Waren Unternehmen aus Sicht der allgemeinen Systemtheorie noch »black boxes« und die Gestaltbarkeit betrieblicher Prozesse, einem mechanistischen Wissenschaftsverständnis folgend, auf die Manipulation des Inputs und die Beobachtung des resultierenden Outputs beschränkt, <sup>125</sup> so sind individuelle Leistungen, die sich innerhalb der »black box« zur Erstellung des Outputs vollziehen, in der neueren Systemtheorie mit dem Begriff der »Beobachtung« beschreibbar geworden. Hierunter wird die Operationsweise verstanden, die festlegt, wie ein System Anregungen von außen aufnimmt und verarbeitet. <sup>126</sup>

In der Systemtheorie sind Organisationen, nicht das Individuum, Forschungsgegenstand. Organisationen verfolgen als sinngesteuerte Systeme »eigene Zwecke, ohne die sie nicht zu verstehen sind« <sup>127</sup> und grenzen sich durch ihre autonome Sinngebung (Selbstreferentialität) <sup>128</sup> von der Umwelt ab. Organisationen sind gekennzeichnet durch Offenheit und Geschlossenheit. Geschlossenheit erzeugt eine Grenzziehung zur Umwelt und ist Ergebnis eines Prozesses der Inklusion und Exklusion, <sup>129</sup> durch den Organisationen über Zugehörigkeit und Nicht-Zu-

121 Ebenda, § 65.

122 Vgl. Karl Vorländer: Immanuel Kant. Der Mann und das Werk. 3. Auflage, Hamburg 1992, S. 219.

123 Kant, I. Kritik der Urteilskraft, § 65 (Fußnote)

124 Vgl. Tacke, V. (2004), Sp. 1398.

125 Vgl. Becker, M./Schwarz, V. (2004), S. 16.

126 Vgl. Tacke, V. (2004), Sp. 1396.

127 Rother, G. (1996), S. 22.

128 Organisationen sind selbstreferentiell, da sie ihre Identität durch die Unterscheidung von ihrer Umwelt definieren. Vgl. Krieger, D. J. (1996), S. 66.

129 Die Grundbegriffe der neueren Systemtheorie wurden entwickelt von Niklas Luhmann (1927–1998), Hauptwerk: »Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie« (1984); vgl. auch Luhmann, N. (2000), S. 390.

gehörigkeit entscheiden, d. h. Mitglieder von Nicht-Mitgliedern und relevante von irrelevanten Informationen trennen. Offenheit ist erforderlich, um den Zugang zu Ressourcen sicher zu stellen, die die Umwelt zur Verfügung stellt oder vorenthält. Die Überlebensfähigkeit des sozialen Systems Organisation wird folglich durch Offenheit und Geschlossenheit bestimmt.

Systeme erneuern und verändern sich aus sich heraus (Emergenz). Impulse aus dem System und aus der systemrelevanten Umwelt verunsichern das System und bewirken entweder, dass Kräfte für die Verteidigung des status quo oder für Veränderungen mobilisiert werden. Die PE setzt externe Handlungsimpulse, neu erworbenes Wissen, Können und Verhaltensweisen stellen bisherige Inhalte und Prozeduren in Frage.

Aus Sicht der Systemtheorie sind Entscheidungen mehr als die Auswahl zwischen Alternativen. Entscheidungen erlangen in einer Organisation durch Zurechnung auf einen Entscheidungsgeltungskraft. Durch Kommunikation wird nachträglich festgelegt, welche Bedeutung einer Entscheidung zuzuerkennen ist und wer die Verantwortung für getroffene Entscheidungen oder versäumte Entscheidungsgelegenheiten trägt.<sup>130</sup> Kommunikation definiert über die Bedeutung von Handlungsbeiträgen auch die sozialen Beziehungen in der Organisation ständig neu und ermöglicht damit organisatorischen Wandel.

Eine eindeutige Orientierung an einer so genannten binären Codierung, einem Begriffspaar wie z. B. Haben/Nichthaben oder Recht/Unrecht, wird in Organisationen durch Entscheidungsprämissen geleistet, die z. B. die Personalauswahl und die Zuweisung von Kompetenzen regeln.<sup>131</sup> Die zunehmende betriebswirtschaftliche Orientierung der PE, z. B. in Form des Einsatzes der Humanvermögensrechnung, lässt sich in den Kategorien der Systemtheorie als Einführung des ökonomischen Codes<sup>132</sup> in die PE begreifen.

### **Praktische Relevanz für die PE**

Die PE ist ein fraktales Subsystem der Unternehmung. Beide Systeme müssen leistungsfähig so gekoppelt sein, dass es der PE gelingen kann, die zum Erhalt der Unternehmung erforderliche Motivation und Qualifikation zu erzeugen. Aus dem Systemverständnis von Organisationen ergeben sich Konsequenzen für deren Änderungsbedürftigkeit, Änderungsfähigkeit und Änderungsbereitschaft. Eine direkte Einflussnahme ist aufgrund der selbstreferentiellen Operationsweise von Organisationen auszuschließen, vielmehr müssen Anregungen zur Selbständerung des Systems bereitgestellt werden. Indem die Umsysteme, allen voran die Unternehmen, Erwartungen in Form von Bedarfen an Handlungsbefähigung an die Organisationsmitglieder artikulieren, wird das System verunsichert, Verarbeitungsstrategien und Bewältigungsanstrengung setzen ein. Veränderung von Systemen geschieht durch formelles und informelles Lernen. Soziale Systeme entstehen durch Willensakte, ihre Entwicklung ist an die lernende Anschlussfähigkeit an die relevante Umwelt gekoppelt.

Nach den Erkenntnissen der Systemtheorie hat die PE die Aufgabe, den Prozess der Wahrnehmung, der Annäherung und Verarbeitung von Informationen durch Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung anzustoßen und die Akteure zur Handlung zu befähigen. Impulse der PE können durch die Organisation und ihre Mitglieder nur handlungsleitend verarbeitet werden, wenn sie in einer für diese dekodierbaren Form Eingang in die Organisation finden. Mitarbeiter tragen mit ihrer systemstützenden Qualifikation zur Systemerhaltung und

---

130 Vgl. Aderhold, J. (2003), S. 164.

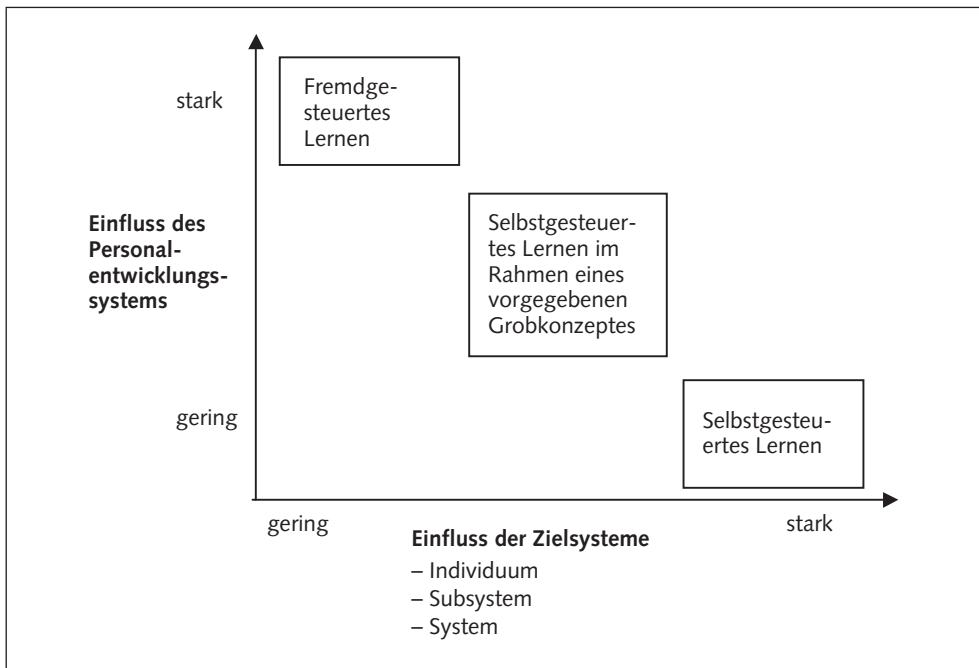
131 Vgl. Luhmann, N. (2000), S. 238.

132 Vgl. Peters, S./Wahlstab, S./Dengler, S. (2003), S. 13 f.

zur systemfördernden Transformation bei, wenn sich relevante Umwelten, z. B. Kundenbedürfnisse oder Absatzmärkte, verändern.

Die PE bindet aus systemtheoretischer Sicht die Individuen mit ihren Fähigkeiten und Fertigkeiten in die Organisation ein und weist ihnen als Folge eines nicht-direktiven Steuerungsverständnisses Verantwortung für die eigene Qualifizierung zu. Individuelle Qualifikation und Motivation bestimmen die Intensität und die Qualität der sozialen Prozesse, die Mitarbeiter, Führungskräfte und das Management zur Erreichung ihrer jeweiligen Ziele und damit zur Stabilisierung und Entwicklung der Unternehmung als Plattform der Interessensverwirklichung austragen. Der Fortschritt eines Systems wird von außen und von innen angestoßen, bewirkt wird er nach den Erkenntnissen der Systemtheorie emergent von innen heraus.

Führungskräfte werden zu Förderern, die PE nimmt als »Serviceeinheit« im Sinne der Selbständerung des Systems eine beratende Funktion hinsichtlich Planung, Durchführung und Kontrolle von PE-Maßnahmen wahr.<sup>133</sup> Durch Klärung der gegenseitigen Erwartungen und durch die Unterstützung der Personalverantwortlichen bei der Umsetzung von Maßnahmen koppelt die PE die handelnden Akteure und das Unternehmen miteinander.<sup>134</sup> Rother weist auf der Grundlage der Unterscheidung zwischen selbst- und fremdgesteuerter Entwicklung darauf hin, dass die Einflussmöglichkeiten und Vorgaben der PE bei fremdgesteuerten Lernvorgängen am stärksten wirksam werden. Dieser Einflussgrad entspricht den Gestaltungsvorschlägen



**Abb. 2-12:** Lernen zwischen Selbst- und Fremdorganisation

Quelle: Rother, G. (1996), S. 40.

<sup>133</sup> Vgl. Becker, M. (1999a), S. 418; vgl. auch Rother, G. (1996), S. 126.

<sup>134</sup> Vgl. Luhmann, N. (2000), S. 279 ff.; vgl. ähnlich Rother, G. (1996), S. 126.

»klassischer« PE.<sup>135</sup> An das andere Ende des Kontinuums setzt Rother die »selbstorganisierte« Entwicklung. Dabei handelt es sich »um eigendynamische Entwicklungsprozesse, in denen die Adressaten fast vollständig autonom bezüglich ihrer eigenen Planung sind.«<sup>136</sup> Selbstorganisation und Fremdbestimmung der personalen Entwicklung stehen in einem Austauschverhältnis zueinander, wobei mit zunehmender Selbststeuerung die Einflussnahme der PE abnimmt und die Selbstregulation des Mitarbeiters zunimmt (vgl. Abb. 2-12).

#### 2.2.2.4 Ressourcenbasierter Ansatz

##### Theoretische Erkenntnisse

Aufbauend auf dem Market-based-view<sup>137</sup> hat sich mit dem ressourcenorientierten Ansatz eine neue Sichtweise herausgebildet, die die These in den Vordergrund rückt, dass dauerhaft überdurchschnittliche Gewinne eines Unternehmens nur mit exzellenten internen Ressourcen zu erzielen sind. Der Resource-based-view geht auf den von Selznick geprägten Begriff der »distinctive competencies«<sup>138</sup> zurück. Gemeint ist der erforderliche Aufbau einzigartiger, unverwechselbarer Fähigkeitspotenziale. Plakativ kann gesagt werden, was an exzellenten Leistungen nicht erarbeitet werden kann, findet auf wettbewerbsintensiven Märkten auch keine Abnehmer.

Der Resource-based-view ist nicht als Gegensatz sondern als Komplement zum Market-based-view zu betrachten, da durch die Konzentration auf vorhandene Ressourcen die traditionelle Außenorientierung mit Blick auf die Gütermärkte durch die Innenorientierung mit Blick auf die Faktormärkte eine sinnvolle Ergänzung erfährt. Kernkompetenzen sind als Stärken eines Unternehmens ohne Generierung von Zusatznutzen beim Kunden wertlos. Die auf der Basis der internen Ressourcen erzielten Wettbewerbsvorteile müssen sich in den externen Kundenbeziehungen bemerkbar machen, damit sie in dauerhafte Wettbewerbsvorteile umgewandelt werden können.

Anstelle von »Ressourcen« werden auch die Begriffe »Strategic Assets« oder »Kernkompetenzen« gebraucht. Der Wettbewerbsvorteil entsteht, wenn die Ressourcenbündel knapp, nicht durch andere Ressourcen substituierbar und nicht an andere Anbieter übertragbar sind.

Weiter muss der Eigner der Ressource, das Unternehmen, in der Lage sein, sich den mithilfe der Ressource erzielten Nutzen (dauerhafte strategiebedingte Rente) auch anzueignen. Dieser darf nicht durch einzelne einflussreiche Mitglieder der Organisation vereinnahmt werden. Die Jagd nach Beute muss kooperativ organisiert sein und die Verteilung der Beute muss gerecht erfolgen. Corporate Social Responsibility (CSR) als ethische Grundhaltung ist Voraussetzung zufriedenstellender Verteilung der Früchte effizienter Arbeit.

Der Wettbewerbsvorteil ist vor Imitation zu schützen. Schutz gegen Imitation bietet die sog. »kausale Ambiguität«<sup>139</sup>, d. h. die Nichtnachvollziehbarkeit der Wertschöpfungsprozesse, die die Einzigartigkeit erzeugen. Dieser routinierte Schutz der »kausalen Ambiguität« ist nach außen gerichtet. Leider wirkt die Ambiguität auch nach innen, wenn Unternehmen »vergesen« haben, wie sie zu einem nachhaltigen Wettbewerbsvorteil gekommen sind. Vorruhestand, unkontrollierte interne Versetzungen, Kündigungen und Geringschätzung von Erfah-

135 Vgl. Rother, G. (1996), S. 41.

136 Rother, G. (1996), S. 42.

137 Im Market-based view werden aufbauend auf Porter Erfolgspotenziale von Unternehmen auf die Faktoren Branchenstruktur und Strategie zurückgeführt. Vgl. Porter, M. E. (1980).

138 Vgl. zu diesem Begriff Selznick, P. (1957).

139 Vgl. Knyphausen-Aufseß, D. zu (2004), Sp. 1385–1387.