Reto Steiner / Adrian Ritz
Hrsg.

Personal führen und Organisationen gestalten

Sonderdruck

Haupt

Organisationen erfolgreich zu führen, erfordert ein umsichtiges Management, das den Fokus insbesondere auf Innovationen und Wandel sowie ein förderndes Personalmanagement legt. Dabei bildet eine ausgewogene Berücksichtigung von Effektivitäts- und Effizienzüberlegungen die gedankliche Basis. Der Berner Betriebswirtschaftsprofessor Norbert Thom hat dazu mit seinen Werken während mehr als drei Jahrzehnten wertvolle Grundlagenarbeit geleistet. Diese Festschrift fasst die wichtigsten Publikationen des Wissenschaftlers zusammen – kommentiert und ergänzt durch Beiträge von bekannten Autoren aus Wissenschaft und Praxis.

Sonderdruck aus:

Reto Steiner / Adrian Ritz (Herausgeber)

Personal führen und Organisationen gestalten

Festschrift für Prof. Dr. Prof. h. c. Dr. h. c. mult.
Norbert Thom zur Emeritierung

XIV + 499 Seiten, gebunden
ISBN 978-3-258-07732-1
Haupt Verlag Bern • Stuttgart • Wien

Dieser Sonderdruck ist im Buchhandel nicht erhältlich

Inhalt

Geleitwort V
Einleitung VII

Organisatorische Gestaltung

Effizienzkonzept zur Auswahl einer Organisationsform 3
Norbert Thom und Andreas Wenger

Management des Wandels 15
Grundelemente für ein differenziertes und integriertes «Change Management»
Norbert Thom

Organisatorisches Alignment und das Management des Wandels 33
Günter Müller-Stewens

Organisatorische Gestaltung 45
Markus Sulzberger

Ideenmanagement

Neueste Entwicklungstendenzen im Ideenmanagement 65
Norbert Thom und Anja Piening

Innovationsmanagement in KMU 97
Erkenntnisse aus einer explorativen Studie
Norbert Thom und Renato C. Müller

Wann werden aus Vorschlägen Innovationen? 113
Die Rolle der Unternehmenskultur
Fritz Fahrni

Ideenmanagement in mittelständischen Unternehmen 129
Willy Michel

Personalmanagement

Personalmanagement 147
Entwicklungstendenzen und Zukunftsperspektiven
Norbert Thom

Personalmanagement 2.0 169
Entwicklungstendenzen und Zukunftsperspektiven
Heike Bruch

Human Resource Management 179
Betrachtung zu Status und Perspektiven aus der Sicht eines Praktikers
René Lichtsteiner

Personalentwicklung

Personalentwicklung. 195
Norbert Thom

Talent Management auf dem Prüfstand 205
Was Sie für Ihren Führungsalltag wissen müssen
Adrian Ritz und Norbert Thom

Die Entwicklung der Personalentwicklung 227
Manfred Becker

Personalentwicklung – keinesfalls «l'art pour l'art». 239
Caroline Schüpbach-Brönnimann

Führung

Führungskräfte anforderungsgerecht ausbilden. 251
Generelle Erkenntnisse und Besonderheiten im öffentlichen Sektor
Norbert Thom

Führungsausbildung 263
Spezielle Erkenntnisse und Erfahrungen
Bruno Staffelbach

Bürokraten, Manager und Systemgestalter 277
Zur Entwicklung von Verwaltungsführung und Lernfähigkeit
Peter Hablützel

Demografiemanagement

Eine Herausforderung für die Personalpolitik 297
Die demographische Entwicklung erfordert neue Arbeitszeitmodelle
Hans Wolfgang Brachinger, Sara Carnazzi, Norbert Thom und Adrian Blum

Arbeitsfähigkeit und Integration älterer Arbeitskräfte in der Schweiz 309
Datenlage und Implikationen
Regine Moser, Marcel Egger und Norbert Thom

Age Empowerment 319
Oskar Grün

Demografiemanagement 337
Perspektive eines nachhaltigen HRM
Robert J. Zaugg

Public Management

Das IOP-Führungskonzept für den öffentlichen Sektor 351
Norbert Thom und Adrian Ritz

Public Management und das IOP-Führungskonzept 389
Reinbert Schauer

Führung im Wandel 401
Erfahrungen aus dem öffentlichen Bereich
Ulrich Gygi

Hochschulführung

Förderung der Management-Kompetenz für Dozierende und Führungskräfte der Universität Bern 417
Universitätsmanagement im Wandel und Maßnahmen der Personalentwicklung
Norbert Thom und Barbara Tholen

Ansätze einer wirksamen Personalentwicklung an Universitäten 445
Rolf Dubs

Der Hochschullehrer Norbert Thom

Wenn Praxis Wissen schafft – oder von der praxisrelevanten Wissenschaft. 461
Das publizistische und wissenschaftliche Werk von Norbert Thom
Adrian Ritz und Reto Steiner

Reflexionen zum Beruf des Hochschullehrers 475
Norbert Thom

Herausgeber, Autorinnen und Autoren. 485
Abkürzungsverzeichnis 493
Sachwortregister. 496

Personalentwicklung – keinesfalls «l'art pour l'art»

Caroline Schüpbach-Brönnimann

1 Der Impulsgeber

Der Titel des Beitrages ist bewusst zweisprachig gewählt. Denn auch Norbert Thom bewegt sich gekonnt – vielleicht wäre sinngemäss zu «l'art pour l'art» auch der Begriff «kunstvoll» angebracht – in und zwischen Sprachen: von Berndeutsch bis Mandarin.

In seiner ersten Zeit in der Schweiz hatte er sich an der Universität Fribourg auf Französisch in Lehre und Forschung eingebracht. Heute sind Gastvorlesungen in Englisch vor indischen Studierenden keine Seltenheit. Und es ist für Norbert Thom selbstverständlich, dass er seine Dankesrede an einer osteuropäischen Universität schon mal in der entsprechenden Landessprache beginnt – die Aussprache natürlich vorgängig mit einer Übersetzerin eingeübt. Etliche seiner wissenschaftlichen Schriften sind in Französisch, Italienisch oder gar Litauisch erschienen. Sprachen werden heute mehr denn je als wesentliche Kompetenzen erachtet. Norbert Thom hat seine Sprachkompetenzen weiterentwickelt und damit keinesfalls «l'art pour l'art»[1], sondern in einem – unter anderen – spezifischen Bereich seine individuelle Personalentwicklung betrieben.

1 «L'art pour l'art» ist eine «Kurzformel für eine bestimmte […] Auffassung vom Wesen und von der sozialen Funktion der Kunst» (Lexikon der Kunst 1996: 230). Das Prinzip wurde in den 1830er-Jahren von französischen Schriftstellern und Theoretikern entwickelt. Dies als Reaktion auf die bürgerliche Ideologie, Kunst müsse moralisch nützlich sein (art utile). Dabei bedeutet «L'art pour l'art» nicht «inhaltlose Kunst» (Lexikon der Kunst 1996: 230), sondern fokussiert auf den freien Genuss und die Freiheit der Kunst gegenüber sämtlichen Doktrinen (vgl. Lexikon der Kunst 1996: 230).

«Keinesfalls l'art pour l'art» zielt auch auf die Bedeutung ab, welche Norbert Thom der Personalentwicklung beimisst. Dabei soll nicht im Vordergrund stehen, dass Personalentwicklung durchaus etwas Kunstvolles haben kann (und soll) – im Sinne von «Kunst bringt Werke hervor, welche nicht eindeutig aus festgelegten Funktionen, Systematiken und Verhaltensweisen resultieren» (Schüpbach-Brönnimann 2010: X). Vielmehr soll die Personalentwicklung als «Kunst um der Kunst willen» ausgeübt werden. So nämlich fordert es Norbert Thom in seinem Beitrag zur Personalentwicklung im Handwörterbuch der Betriebswirtschaft: «PE ist sicher kein Selbstzweck»[2] (2007: 1362) konstatiert er dort. Eine prägnante Aussage. Von Einem, der es wissen muss. Denn wer als Autor einen Artikel in einem Handwörterbuch platzieren darf, der weiss etwas und hat etwas zu sagen. Und Norbert Thom hat zum Thema Personalentwicklung etwas zu sagen. Und dies schon seit langer Zeit. Bereits in den frühen 1980er-Jahren hatte er Beiträge zum Thema «Personalentwicklung» publiziert. Der Bogen spannt sich von seiner 1984 eingereichten und 1987 veröffentlichten Habilitationsschrift «Personalentwicklung als Instrument der Unternehmungsführung. Konzeptionelle Grundlagen und empirische Studien» (Thom 1987) über den Beitrag «Personalentwicklung und Personalentwicklungsplanung» im Handwörterbuch des Personalwesens (Thom 1992) bis zum Herausgeberband «Talent Management. Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten» (Ritz/Thom 2010) zum «Trend»thema Talent Management.

«Keinesfalls als Selbstzweck» sieht Norbert Thom die Personalentwicklung für die Unternehmen. Keinesfalls aus Selbstzweck hat er in den vergangenen fast 30 Jahren konsequent über die Personalentwicklung geforscht und geschrieben – immer im Dienste der Forschung und Wissenschaft, als wichtiger Impulsgeber zur Weiterentwicklung der angewandten Personalwirtschaftslehre. In dem Sinne hat sich Norbert Thom der Personalentwicklung auch etwas *ver*schrieben. Heute ist das Thema «Personalentwicklung» beinahe in jedem Werk über Personalwesen oder Human Resource Management zu finden. Dass dem so ist, ist nicht zuletzt Norbert Thom zu verdanken, der als wichtiger Impulsgeber gewirkt hat und sich nicht aus Selbstzweck dem Thema Personalentwicklung gewidmet hat.

2 Selbstzweck bezeichnet den «Zweck, der in etwas selbst liegt, der nicht auf etwas außerhalb Bestehendes abzielt» (Duden 2011: o. S.).

Auch nach Jahren wissenschaftlicher Auseinandersetzung und gemachter Praxiserfahrungen ist heute kein einheitliches Begriffsverständnis von Personalentwicklung auszumachen: DIE Personalentwicklung gibt es nach wie vor nicht. Doch welche Aspekte sind in der Personalentwicklung heute enthalten? Hat sich der Begriff und das Verständnis seit dem anfänglichen Impuls durch Norbert Thom in den späten 1980er-Jahren verändert? Die nachfolgenden Ausführungen spüren diesen Fragen nach.

2 Die Entwicklung: Von der betrieblichen Weiterbildung zur Organisationsentwicklung

Als ich vor rund 25 Jahren mein Grundstudium der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Bern absolvierte, lernte ich, dass das Thema «Mitarbeiterentwicklung» die «Annäherung der Fähigkeiten der Mitarbeiter an die Anforderungen der bestehenden und/oder der zukünftigen Stelle» (Pullig 1980: 127) beinhalte. Als wesentlichste Entwicklungsmassnahme wurde die betriebliche Berufsausbildung vermittelt, gefolgt von der betrieblichen Weiterbildung. Dazu hielt Pullig fest, dass entsprechende Weiterbildungsprogramme «wachsende Bedeutung im Vergleich zu den anderen Maßnahmen» (1980: 127) haben. Ganz am Rande wurden auch noch Beförderungs- und Karriereprogramme (vgl. Pullig 1980: 130 ff.) erwähnt.

Wie steht es heute um Definition und Inhalte der Personalentwicklung? Hat die Begriffsdefinition der Personalentwicklung «Es geht darum, Personen für die Anforderungen der gegenwärtigen und zukünftigen Aufgaben im Unternehmen zu qualifizieren. Damit ist z. B. [sic!] die Vermittlung von fachlichen, methodischen, sozialen und interkulturellen Kompetenzen gemeint» (Thom 2007: 1354) an Aktualität eingebüsst? Und wie steht es mit spezifischen Massnahmen und Instrumenten der Personalentwicklung? Erfolgt die Vermittlung von Kompetenzen «durch systematische Schulungsprozesse (bildungsbezogene Maßnahmen) und durch den gezielten Kompetenzerwerb auf Stellen im Organisationsgefüge (stellenbezogene Maßnahmen wie z. B. [sic!] Stellvertretung, Job Rotation, Mentoring)» (Thom 2007: 1354)? Ein Blick auf die Entwicklung der Personalentwicklung soll Klarheit schaffen.

Durch den Wirtschaftsaufschwung in den 1950er-Jahren entstand ein Mangel an Arbeitskräften mit hinreichenden technischen Kenntnissen und Manage-

mentfähigkeiten. Dieser ungedeckte Bedarf bewog Schulen und Unternehmen dazu, Fertigkeiten und Fähigkeiten gezielt zu fördern. Zudem änderten sich durch den Abbau von taylorisierten Fertigungen die Qualifikationsanforderungen: Dem Menschen wurden komplexere Aufgaben übertragen, einfachere Arbeiten erledigte die Maschine. Um diesen Qualifikationsanforderungen gerecht zu werden, forcierten die Unternehmen die *arbeitsplatzbezogene Weiterbildung* (vgl. Meyer-Ferreira 2005: Kapitel 2.1, S. 2). Dabei blieb die Entwicklung der Mitarbeitenden eng an die Veränderungen des Arbeitsplatzes gebunden.

Doch dies genügte bald nicht mehr. Seit dem Ende der 1960er-Jahre begannen die Unternehmen, innerbetriebliche Programme zur Potenzialerkennung und -förderung der dringend benötigten Fach- und Führungskräfte zu entwickeln. Worauf in den 1970-er Jahren schliesslich Programme zur gezielten Karriere- und Nachfolgeplanung sowie ganze Weiterbildungsprogramme zur *individuellen Laufbahnförderung* einzelner Führungskräfte entstanden (vgl. Meyer-Ferreira 2005: Kapitel 2.1, S. 3). Mitarbeitende wurden losgelöst von ihren bisherigen Funktionen und Aufgaben betrachtet. Vielmehr interessierte ihr individuelles Potenzial für künftige Aufgaben. Stichworte wie «Schlüsselfunktionen», «Nachwuchspool» oder «Profilvergleiche» wurden zentral.

Die Veränderungen im Unternehmensumfeld nahmen stetig zu, und die Firmen sahen sich gezwungen, immer rascher auf neue Heraus- und Anforderungen zu reagieren, um mit dem permanenten Wandel Schritt halten zu können. Aus Sicht der Personalentwicklung bedeutete dies, dass sowohl die arbeitsplatzbezogene Weiterbildung als auch die individuelle Laufbahnentwicklung zu kurz griffen. Die Personalentwicklung musste versuchen, direkt auf die Unternehmensleistung Einfluss auszuüben. Es waren organisationale Voraussetzungen zu schaffen, um die vermittelten Kompetenzen in den betrieblichen Alltag zu transferieren und schliesslich zur Steigerung der Unternehmensleistung beizutragen. Dazu eignete sich «die enge Verbindung von Organisations- und Personalentwicklung, die sich seit Ende der achtziger Jahre als Muster ergebnisorientierter Personalentwicklung durchzusetzen begann» (Meyer-Ferreira 2005: Kapitel 2.1, S. 3). Somit waren und sind die Mitarbeitenden in und mit ihren Unternehmen bzw. Organisationseinheiten zu entwickeln (vgl. Meyer-Ferreira 2005: Kapitel 5, S. 1 ff.). Dazu dienen nicht in erster Linie Ausbildungsmassnahmen, sondern vor allem Beratungen und Coachings für die Mitarbeitenden. Der Fokus liegt nun auf dem Veränderungsbedarf und weniger auf den Fähigkeits- oder Qualifikationsdefiziten. Der Zusammenhang zwischen Massnahmen und Wirkungen rückt in den Vordergrund. «Was hat

sich aufgrund durchgeführter Massnahmen bei bzw. in Arbeit(sumfeld) und Unternehmen verändert?» wird zur zentralen Frage des Personalentwicklungs-Controlling.

Mit dem Zusammenführen der Personal- mit der Organisationsentwicklung geht also die Anforderung an die Personalentwicklung etwas weiter, als sie von Thom (vgl. 2007: 1354) formuliert wurde.

3 Die Erfahrungen: Ausgewählte Erfolgsfaktoren der Personalentwicklung

Wie bereits weiter oben festgehalten, existiert DIE Personalentwicklung nicht. Je nach u. a. Grösse einer Unternehmung, Kultur und strategischer Vernetzung des Personalmanagements erhält die Personalentwicklung eine andere Gestalt. Wichtige Erfolgsfaktoren der Personalentwicklung lassen sich dennoch formulieren.

- Strategische Ausrichtung und Ziele der Personalentwicklung

Im Idealfall verfügt ein Unternehmen über eine im Gesamtsystem eingebettete Personalentwicklungsstrategie und klar formulierte Ziele der Personalentwicklung. «PE-Ziele sind Unterziele des Personalmanagements, und diese stellen wiederum Subziele der Unternehmung dar» (2007: 1355) fordert Thom. Grosse Unternehmen werden dieser Forderung nachzukommen suchen. Von kleinen Firmen höre ich oft «dazu haben wir keine Ressourcen» oder «wir wissen, was wir für unser Personal tun, auch ohne formulierte Personalentwicklungsziele und -strategiepunkte». Eine falsche Sicherheit, wie ich finde. Denn die Gedanken zu Zielen und Strategien fördern nicht zuletzt das Vorausdenken und das Antizipieren möglicher zukünftiger Szenarien. Auch eine kleine Unternehmung soll gerüstet sein für zukünftige Veränderungen. Und auch in einer kleinen Firma ist die einheitliche Handhabung von Entwicklungsmassnahmen kein Luxus, sondern echte Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitenden. Mit dem Formulieren einer Strategie sind Ausrichtung, Einbindung in die Unternehmensthemen und Stellenwert der Thematik geklärt. Damit sind, aus meiner Erfahrung äusserst wesentlich, nicht nur Hinweise auf Prozesse, Instrumente und Angebote skizziert, sondern auch der Umgang mit der Per-

sonalentwicklung bzw. die Haltung der Unternehmensleitung gegenüber der Personalentwicklung geklärt. So erhält die Personalentwicklung eine unternehmenskulturelle Komponente. Auch erscheint klar, dass Personalentwicklung ihre Ziele nur dann effektiv realisieren kann, wenn sie ins Unternehmensganze integriert ist, dies entsprechend der Feststellung: «Die Funktion PE ist mit andern Personalfunktionen in vielfältiger Weise verflochten […]. So verdeutlichen die Ansätze des Strategischen Human Resource Managements die Notwendigkeit einer systematischen Abstimmung zwischen Personalauswahl, -einsatz, -entlohnung und PE in einem Human Resource Kreislauf» (Thom 2007: 1355). Jedes Unternehmen tut also gut daran, die Personalentwicklung strategisch auszurichten, sich mit dem Begriffsverständnis auseinanderzusetzen und Personalentwicklung als ein wesentliches Steuerungs- und Führungsinstrument zu erachten.

- Gezielte Förderung mit klaren Zielsetzungen und systematischen Beurteilungen

Ein häufig eingesetztes Führungskonzept ist das Management by Objectives (MbO)[3]. Bei diesem Konzept werden Mitarbeitende anhand von Zielen geführt, welche sie gemeinsam mit ihren Vorgesetzten vereinbart haben. In meiner Beratungspraxis kann ich erkennen, dass sich die dazu benötigten Zielsysteme nur langsam entwickeln. Zudem ist die stringente Herleitung individueller Ziele aus den Unternehmens- und Organisationseinheitszielen vielerorts noch wenig ausgeprägt (vgl. Schüpbach-Brönnimann 2010: 74 f.). Ein möglicher Grund dafür mag in der Tatsache liegen, dass Entwicklungsziele von Mitarbeitenden und Unternehmen konfliktär sein können (vgl. Thom 2007: 1355). Nämlich dann, wenn «die Unternehmung die PE nur betriebs- oder arbeitsplatzbezogen betreibt und damit die Erwartungen der Mitarbeiter unberücksichtigt lässt. Im Gegensatz dazu wird der Anreizwert der PE maximiert, wenn die Mitarbeiter sich mit den Zielen und Maßnahmen voll identifizieren können» (Thom 2007: 1355). Eng mit dem Begriff der Zielver-

3 «Hauptziele des MbO sind die Leistungsorientierung und -verbesserung sowie die Erhöhung der Leistungstransparenz. Als Voraussetzungen und Bedingungen wesentlich sind ein institutionalisierter Zielbildungs- und Planungsprozess sowie formalisierte, regelmässige Ziel-Ergebnis-Überprüfungen. Im besten Fall sind diese im Managementzyklus fix eingefügt» (Schüpbach-Brönnimann 2010: 74).

einbarung und -erreichung ist die Leistungsbeurteilung verbunden. «Mit der Leistungsbeurteilung wird versucht, die Arbeitsergebnisse eines Mitarbeitenden zu beurteilen. Dies kann aufgrund unterschiedlicher Verfahren geschehen, welche jedoch alle durch typische Beurteilungsfehler verfälscht werden können und bei denen die blosse Beobachtbarkeit von Leistung oftmals bereits in Frage gestellt wird» (Schüpbach-Brönnimann 2010: 75). In der Praxis wird der Leistungsbeurteilung oftmals mit Skepsis begegnet, da keine objektive Beurteilung möglich ist.

- Nutzbringende Personalentwicklungsinstrumente: Coaching und Kompetenzbilanzierung

In meiner Beratungspraxis stelle ich eine Tendenz zur Individualisierung und zum Outsourcing von Personalentwicklungsmassnahmen fest. Um das individuelle Weiterkommen von Mitarbeitenden in und mit ihren Organisationseinheiten bzw. Unternehmen voranzubringen, sind aus meiner Sicht das Coaching und die Kompetenzbilanzierung interessante Instrumente.

Coaching wird oft «punktuell eingesetzt, um eine Person gezielt auf eine neue Aufgabe vorzubereiten oder Probleme zu bewältigen» (Thom 2007: 1361). Wobei diese Charakterisierung nicht den Eindruck erwecken soll, dass Coaching mittels einer einmaligen Intervention sämtliche Anliegen vom Tisch räumen kann. Auch wenn in der heutigen Zeit der Effizienz und Zeitersparnis Ansätze à la «Kurz(zeit)coaching mit Langzeitwirkung» (Szabó/Berg 2009) angepriesen werden. Coaching benötigt Zeit. Umso mehr, weil Coaching nicht Beratung ist (was leider noch oft verwechselt wird), sondern mit gezielten Fragen und Interventionen die Lösungen aus den Coachees zu kitzeln sucht. Denn Coaching arbeitet mit der Prämisse «Jeder Mensch trägt die Ziele und Schlüssel zu seiner Entwicklung in sich» (dieEntwicklerei.ch 2011: o. S.).

Zur Bilanzierung der eigenen Kompetenzen[4] existieren verschiedene Ansätze, welche auf unterschiedlich strukturierte Kompetenzfamilien (z. B. Sozial- und Methodenkompetenzen oder aber genereller die Ermittlung von

4 Die Definition des Begriffes «Kompetenz» wird in der Psychologie keinesfalls eindeutig vorgenommen. Generell können Kompetenzen als «biografische Sinneinheiten und Selbstorganisationspotenzial für Gegenwart und Zukunft» (Lang-von Wins/Triebel 2005: 34) bzw. als Befähigungen von Mitarbeitenden, «mit neuen Situationen und bisher unbekannten Handlungsanforderungen erfolgreich zurecht zu kommen» (Lang-von Wins/Triebel 2005: 34) verstanden werden.

Fertigkeiten und Fähigkeiten in ausgewählten Lebens- und Berufsstationen) fokussieren. Allen Ansätzen gemeinsam ist aber, dass der Mitarbeitende das Bewusstsein über seine Kompetenzen erweitert. Durch systematische Erfassung und Ausarbeitung einzelner Kompetenzen können neue entstehen bzw. werden bestehende Kompetenzen (neu) erkannt. Wertvoll am Instrument ist, dass Kernkompetenzen quer durch sämtliche Lebensbereiche identifiziert und bewertet werden. Dies kommt dem Trend zu Patchwork-Laufbahnen entgegen. Und dem Bedarf der Unternehmen, wirkliche Talente bei den passenden Aufgaben einsetzen zu können.

4 Das Fazit

Aufgrund der vorangehenden Ausführungen und Überlegungen soll die Feststellung «Die Personalentwicklung (PE) ist ein wichtiges Element des Personalmanagement» (Thom 2007: 1354) wie folgt präzisiert werden:

Personalentwicklung

- ist und bleibt ein äusserst zentrales Thema im Human Resource Management und ein wesentliches Steuerungs- und Führungsinstrument.
- wird in der Theorie unterschiedlich definiert. Auch in der Praxis ist sie den jeweiligen Unternehmensbedingungen entsprechend auszugestalten.
- soll auch weiterhin keinesfalls im Sinne von «l'art pour l'art» betrieben werden.
- hat sich, ganz in ihrem ureigensten Sinne, im Laufe der Zeit weiterentwickelt – wesentlich impulsiert von Norbert Thom.

Literaturverzeichnis

dieEntwicklerei.ch (2011): (Online) http://www.dieEntwicklerei.ch/dasAngebot/coachings, abgerufen am 12.09.2011.

Duden (2011): Stichwort «Selbstzweck, der», (Online) http://www.duden.de/zitieren/10146782/1.6, abgerufen am 12.09.2011.

Lang-von Wins, Thomas/Triebel, Claas (2005): Die Kompetenzbilanz – ein ressourcenaktivierendes Verfahren. In: Wirtschaftspsychologie aktuell, o. Jg. 2005, Nr. 1, S. 33–37.

Lexikon der Kunst (1996): Stichwort «L'art pour l'art». In: Lexikon der Kunst, Band 4, hrsg. v. Harald Olbrich et al., München 1996, S. 230.

Meyer-Ferreira, Peter (2005): Mitarbeitende erhalten und entwickeln. In: Erfolgsfaktor Human Resource Management, WEKAkompetent, Zürich 2005, Kapitel 8/1–8/5.

Pullig, Karl-Klaus (1980): Personalwirtschaft, München/Wien 1980.

Ritz, Adrian/Thom, Norbert (Hrsg.) (2011): Talent Management. Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten, Wiesbaden 2010.

Schüpbach-Brönnimann, Caroline (2010): Einflussfaktoren der Implementierung und die Kunst ihrer Berücksichtigung. Eine qualitative Studie zur leistungsorientierten Entlohnung in öffentlichen Verwaltungen der Schweiz, München/Mering 2010.

Szabó Peter/Berg Insoo Kim (2009): Kurz(zeit)coaching mit Langzeitwirkung, 2. Auflage, Dortmund 2009.

Thom, Norbert (2007): Personalentwicklung. In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, hrsg. v. Richard Köhler, Hans-Ulrich Küpper und Andreas Pfingsten, 6. Auflage, Stuttgart 2007, Sp. 1354–1363.

Thom, Norbert (1992): Personalentwicklung und Personalentwicklungsplanung. In: Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Auflage, hrsg. v. Eduard Gaugler und Wolfgang Weber, Stuttgart 1992, Sp. 1676–1690.

Thom, Norbert (1987): Personalentwicklung als Instrument der Unternehmungsführung. Konzeptionelle Grundlagen und empirische Studien, Stuttgart 1987.