

# **PERSONALENTWICKLUNG IN UNTERNEHMEN – EIN ARBEITSFELD FÜR ERWACHSENENPÄDAGOGEN**

# Inhalt

<b>Vorwort .....</b>	<b>13</b>
<b>1. Gegenstand und Konzept der Studie .....</b>	<b>16</b>
<b>2. Annäherung der Erwachsenenbildung an das Arbeitsfeld Personalentwicklung .....</b>	<b>23</b>
2.1 Professionalisierung und Verberuflichung der Erwachsenenbildung .....	23
2.2 Öffnung, Entwicklung und Entgrenzung der Erwachsenenbildung .....	24
2.3 Nischen und Herausforderungen für Absolventen – Die Wirtschaft als Arbeitsfeld für Pädagogen .....	27
2.4 Klärung der Vereinbarkeit von Wirtschaft und Pädagogik .....	31
2.5 Pädagogisierung der Wirtschaft .....	34
2.6 Berufliche Rollen, Aufgaben und Kompetenzen von Pädagogen in der Wirtschaft .....	35
2.7 Wachsendes erwachsenenpädagogisches Interesse am Arbeitsfeld Personalentwicklung .....	37
<b>3. Personalentwicklung in Unternehmen: Ein Arbeitsfeld und seine theoretische Verortung .....</b>	<b>39</b>
3.1 Unternehmen als Initiatoren von Personalentwicklung .....	39
3.1.1 Neue Ausgangssituationen für Unternehmen .....	39
3.1.2 Diversität von Unternehmen .....	43
3.1.3 Einbettung der Personalentwicklung in Unternehmen .....	44
3.1.4 Unternehmenskultur als Determinante der Personalentwicklung .....	47
3.2 Einbettung, Begriff und Verständnis von Personalentwicklung .....	48
3.2.1 Historische Entwicklung und disziplinäre Einbettung .....	48
3.2.2 Theoretische Grundlagen .....	51
3.2.3 Ziele und Strategien der Personalentwicklung .....	68
3.2.4 Adressaten von Personalentwicklung .....	74
3.2.5 Prozess der Personalentwicklung .....	75
3.2.6 Personal der Personalentwicklung .....	79
3.3 Personalentwicklung in Unternehmen: Eine erste Zusammenfassung .....	87
<b>4. Erforschung der Innenansichten von Erwachsenenpädagogen in der betrieblichen Personalentwicklung .....</b>	<b>90</b>
4.1 Qualitatives Forschungsinteresse und Zielsetzung .....	90
4.2 Anknüpfung an die aktuelle Forschungslage .....	91
4.3 Forschungsverständnis .....	93

4.4	Methodische Vorgehensweise.....	96
4.4.1	Experteninterviews als Erhebungsmethode.....	96
4.4.2	Konkrete Umsetzung der Experteninterviews .....	98
4.5	Portraits von Berufspraktikern .....	101
4.5.1	Andrea Arndt: „Ich tu’s unheimlich gerne!“ .....	103
4.5.2	Barbara Berghoff: Es würde einigen Unternehmen gut tun, „wenn da noch mehr Pädagogen reinkommen“ würden .....	104
4.5.3	Cornelia Caspers: Pädagogen täten gut daran, „mehr zu definieren, was sie wollen, als immer nur zu sagen, was sie nicht wollen“ .....	105
4.5.4	Daniela Droth: Ich glaube, dass „Personalentwicklung oder Weiterbildung in jedem Unternehmen wieder anders ist“ .....	106
4.5.5	Erwin Engels: Ich habe „den pädagogischen Anspruch, [...] kleine Schritte zu begleiten“.....	107
4.5.6	Florian Fenske: Die „Hauptqualifikation eines Personalentwicklers ist es, eine nicht betriebswirtschaftliche Sichtweise zu haben“ .....	109
4.5.7	Gero Grundberg: „Diese Polarisierung zwischen Wirtschaft und [...] Sozialem oder Pädagogik“ „hat mich schon im Studium genervt“ .....	110
4.5.8	Hannah Hellig: „Ich bringe ein Talent mit, aber es gibt viele Dinge, die mir fehlen“ .....	111
4.5.9	Inga Immermann: Im Lebenslangen Lernen [...], „da steck’ ich mit-tendrin“ .....	112
4.5.10	Jutta Jesse: „Also ich überlege gerade, ob’s nicht im Bildungsbereich weniger pädagogisch ist als im [...] Wirtschafts...“[bereich] .....	114

## **5. Innenansichten von Erwachsenenpädagogen: Thematischer Vergleich und diskursive Anschlüsse ..... 116**

5.1	Verlauf und Wirkungen des Studiums.....	116
5.1.1	Aufnahme des Studiums .....	116
5.1.2	Schwerpunktsetzung im Studium.....	118
5.1.3	Praktika und Nebenjobs während des Studiums als Praxiseinblick und -einstieg.....	120
5.1.4	Einschätzung des Studiums .....	126
5.2	Bewerbungsphase und Einstieg in den Beruf .....	137
5.2.1	Einstieg durch Praxiskontakt.....	137
5.2.2	Direkteinstieg ohne vorangegangene Kontakte .....	138
5.2.3	Einstieg in kleinen Schritten.....	139
5.2.4	Einstieg nach erster Phase der Arbeitslosigkeit.....	140
5.2.5	Probleme und Hilfen beim Berufseinstieg.....	140
5.3	Einbettung der Personalentwicklung im Unternehmen.....	143
5.3.1	Organisation der Personalentwicklung .....	143
5.3.2	Unternehmenskultur und Größe der Personalentwicklungsabteilung als Determinanten .....	146
5.3.3	Einbezug weiterer Kräfte .....	149
5.4	Personalentwicklung als Tätigkeit.....	152

5.4.1	Aufgabenspektrum von Personalentwicklern.....	152
5.4.2	Zielgruppen von Personalentwicklung .....	160
5.4.3	Personalentwicklung als ‚bunte Mischung‘ und stetig Neues .....	160
5.4.4	Schwerpunktsetzung in der Personalentwicklung .....	162
5.4.5	Benennung der Personalentwicklungsabteilung .....	162
5.5	Persönlicher Anspruch .....	163
5.5.1	Anspruch an sich selbst.....	163
5.5.2	Anspruch an die Arbeit mit Mitarbeitern .....	164
5.5.3	Anspruch an die Arbeit allgemein .....	164
5.5.4	Persönlicher Anspruch als Leitlinie .....	166
5.6	Wirtschaft als Arbeitsfeld für Pädagogen .....	166
5.6.1	Herausforderung Wirtschaft .....	167
5.6.2	Erfordernisorientierte Arbeitsgestaltung.....	169
5.6.3	Abnehmende Bedeutung der Herkunftsdisziplin.....	170
5.7	Personalentwicklung als Arbeitsfeld für Pädagogen.....	171
5.7.1	Diplompädagogikstudium als Zugangsmöglichkeit zur Personalentwicklung .....	171
5.7.2	Bedeutung von Praxiskontakten.....	172
5.7.3	Besonderheiten der Ausbildung .....	172
5.7.4	Personalentwicklung als interessantes und anspruchsvolles Arbeitsfeld .....	174
5.7.5	Perspektive für Pädagogen in der Personalentwicklung .....	175
5.7.6	Probleme einer Typisierung.....	177
5.8	Vergleich zu anderen Arbeitsfeldern .....	180
5.8.1	Orientierung am Unternehmen und beruflichen Kontext .....	181
5.8.2	Unterschiede in der Teilnehmerschaft .....	182
5.8.3	Eigene Position und Betroffenheit.....	183
5.8.4	Finanzierung und Entlohnung .....	185
5.9	Kompetenzen für die Personalentwicklung .....	186
5.9.1	Fachkompetenz.....	188
5.9.2	Methodenkompetenz.....	189
5.9.3	Sozialkompetenz .....	190
5.9.4	Organisationskompetenz.....	191
5.9.5	Personale Kompetenz.....	191
5.9.6	Kompetenzen für die Personalentwicklung: Ein Fazit .....	192
5.9.7	Kompetenzerwerb aus Sicht der Befragten .....	194
5.10	Erfolgs- und Misserfolgserlebnisse in der Personalentwicklungsarbeit..	196
5.11	Lernen als zentraler Ansatz der eigenen Berufstätigkeit.....	198
5.12	Spezifität von Pädagogen .....	200
5.13	Berufliche Zukunft .....	203
5.13.1	Personalentwicklung als langfristige Perspektive.....	204
5.13.2	Personalentwicklung als eine von mehreren Perspektiven .....	204

<b>6. Personalentwicklung als perspektivreiches Arbeitsfeld für Erwachsenenpädagogen .....</b>	<b>207</b>
6.1 Erwachsenenpädagogen in der Personalentwicklung: Ein Fazit .....	207
6.2 Erwachsenenpädagogen in der Personalentwicklung: Konsequenzen ..	221
6.2.1 Konsequenzen für die Universität .....	221
6.2.2 Konsequenzen für die Wirtschaft .....	228
6.2.3 Konsequenzen für Erwachsenenpädagogen .....	231
6.3 Ausblick .....	232
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>235</b>
<b>Autorin .....</b>	<b>261</b>