

Viktor Lau

# Grundlagen der Personalentwicklung

Prozesse, Methoden und Systeme

# 1. Inhalt

1.	Inhalt .....	1
2.	Einleitung oder Abschied von der Esoterik .....	3
2.1	Abgrenzungen .....	3
2.2	Aufbau der Arbeit .....	10
3.	Grundlegung der Personalentwicklung .....	16
3.1	Begriff und Funktion der Personalentwicklung .....	16
3.2	Die Personalfunktion als „HR Business Partner“ .....	22
3.3	Das Modell „HR Business Partner“ nach Dave Ulrich .....	24
3.4	„HR Business Partner“ und Personalentwicklung .....	30
3.5	Prozessmanagement in der Personalentwicklung .....	33
3.6	Die Prozesse der Personalentwicklung .....	41
4.	Bildungsprozessmanagement .....	45
4.1	Qualifizierungsplanung .....	47
4.2	Bildungsbedarfsanalyse .....	52
4.3	Bildungskonzeption und -entwicklung .....	63
4.4	Organisation und Durchführung .....	74
4.5	Evaluation und Transferbegleitung .....	82
5.	HR Performance Management-Prozesse .....	98
5.1	Mitarbeiterintegration .....	100
5.2	Mitarbeiterbeurteilung .....	105
5.3	Laufbahn- und Karriereentwicklung .....	120
6.	Professionelle Infrastruktur für die Personalentwicklung .....	138
6.1	Prozesskostenrechnung .....	140
6.2	„Learning Scorecard“ .....	147
6.3	“Learning Management Systeme” (LMS) .....	165
6.4	Qualitätsmanagement (QM) .....	184
6.5	Outsourcing .....	197
7.	Ausblick: Die Zukunft der Personalentwicklung .....	234
7.1	Organisation .....	236
7.2	Prozesse .....	238
7.3	Standorte .....	240
7.4	Technologien, Anwendungen und Daten .....	243
7.5	Zusammenfassung .....	245
8.	Literaturverzeichnis .....	249
9.	Stichwortverzeichnis .....	278

## 2. Einleitung oder Abschied von der Esoterik

### 2.1 Abgrenzungen

„Angenommen, es hätte Jeder eine Schachtel, darin wäre etwas, was wir ‚Käfer‘ nennen. Niemand kann je in die Schachtel des Andern schauen; und Jeder sagt, er wisse nur vom Anblick *seines* Käfers, was ein Käfer ist. (...) Das Ding in der Schachtel gehört überhaupt nicht zum Sprachspiel; auch nicht einmal als ein *Etwas*: denn die Schachtel könnte auch leer sein.“<sup>1</sup>

Im Rahmen der Grundlegung zeitgemäßer Personalentwicklung ist weniger auf die geläufigen „Megatrends“ wie Globalisierung und Internationalisierung, demographische Entwicklung und „Wertewandel“, Volatilität und Dynamisierung komplexer Produkt-, Dienstleistungs- und Arbeitsmärkte zu verweisen als vielmehr auf einen zunehmenden Strukturwandel der organisatorischen Verfassung und Begrenzung von Prozessen und Leistungsbeziehungen. „Business Process Reengineering“ und „Business Process Outsourcing“ sind Konzepte, die zutreffend mit dieser Transformation in Verbindung gebracht werden.

Der Fokus verschiebt sich zusehends von den durch Reengineering und Outsourcing konsequent „zu Ende“ optimierten primären Produktions- und Dienstleistungsprozessen auf die bislang weniger ins Auge gefassten Unterstützungs- und Administrationsfunktionen: „Der Hebel zur Verbesserung der Wertschöpfung verschiebt sich zusehends von der Fertigungs- zur Leistungstiefe, von der Produktion zur Administration.“<sup>2</sup>

Mit dem Begriff der Wertschöpfung ist behutsam umzugehen; richtig ist, dass mit der genannten Transformation „die grundlegenden Wirtschaftsprinzipien – Effizienz- und Effektivitätssteige-

---

<sup>1</sup> L. Wittgenstein: Philosophische Untersuchungen, # 293, S. 373.

Zur Zitierweise in dieser Arbeit: Im Text werden jeweils Autor, Kurztitel und Seitenzahl aufgeführt; ein ausführlicher bibliographischer Beleg findet sich im Literaturverzeichnis am Ende der Arbeit.

<sup>2</sup> D. Fink/ T. Köhler/ S. Scholtissek: Die dritte Revolution der Wertschöpfung, S.42; vgl. S. Scholtissek: Global Sourcing.

rung – auf Bereiche [ausgedehnt werden], in denen sie bislang nicht oder nur in untergeordneter Weise zum Tragen kamen. Bisher galt zumeist dem Produktionsprozess selbst sowie dem produzierenden Gewerbe die Aufmerksamkeit. Nunmehr werden auch produktionsferne Industrie- und Unternehmenssektoren innoviert, in denen dieses Denken noch nicht Fuß gefasst hat.“<sup>3</sup>

Es ist unwahrscheinlich, dass administrative Funktionen wie Infrastruktur, Logistik, Einkauf, Beschaffung oder Personalmanagement, Personalentwicklung und Weiterbildung damit vollständig zur Disposition gestellt werden würden. Innerhalb dieser Funktionen ist eine Art „Verfassungswandel“ allerdings zu erwarten – auch für die Personalarbeit: „Das Festhalten an großen internen Trainerstäben und dezentralen Betreuungseinheiten, der unterrepräsentative Anteil an umsetzungsorientierten Spezialisten in der Personalentwicklung, Vergütung und im Change Management wird sich rächen.“<sup>4</sup>

Damit wird deutlich, dass Effizienz- und Effektivitätssteigerungen im Personalmanagement, in der Personalentwicklung und Weiterbildung keiner hohlen Abbaulogik gehorchen. Sicher, die Wirtschaftlichkeit nimmt zu, muss zunehmen, aber auch Qualität, Komplexität und Anforderungsspektrum.

Methodisch korrekt ist es, auf dem Weg zu diesem „Soll-Zustand“ zunächst eine kritische Bestandsaufnahme durchzuführen. Deren Ergebnis muss mit Blick auf die Personalentwicklung und Weiterbildung noch ernüchternd ausfallen: „[Die] Weiterbildungs- und Trainingsaktivitäten der Unternehmen sind weitflächig von Dilettantismus, Budgetverschleuderung und dem Nachlaufen nach tagesakturellen Modeveranstaltungen geprägt.“<sup>5</sup>

Diese Zustandsbeschreibung von Peter Friederichs – ehemals Arbeitsdirektor der Hypo-Vereinsbank (HVB) – ist zu differenzieren:

---

<sup>3</sup> S. Scholtissek: Global Sourcing, S. 34.

<sup>4</sup> W. Jochmann: Zukunft der Personalarbeit, S. 3.

<sup>5</sup> P. Friederichs: Wachstum durch Unternehmenskultur und Changeability, S. 35; noch drastischer F. Malik: Große Aufgaben für Personalentwicklung, S. 6. Umfassend stellt Peterke die „Fehlentwicklungen in der Personalentwicklung“ dar; vgl. J. Peterke: Handbuch Personalentwicklung, S. 79-93. Nicht zuletzt dieser Titel zeigt auf erfreuliche Weise, dass Theoretiker und Praktiker der Personalentwicklung in wachsender Zahl von obskuren Moden und Techniken abrücken.

Tatsächlich hat das esoterische Sendungsbewusstsein so mancher Personalentwicklungsabteilung das „Image von HR als Dampfplauderer“<sup>6</sup> in den letzten Jahren und Jahrzehnten geprägt und zementiert. Und das innerbetriebliche Ansehen der Personalfunktion insgesamt gründlich ramponiert.<sup>7</sup> Allerdings – und damit wären wir bei der nötigen Differenzierung – hat sich die mystisch angeereicherte Hybris der Personalentwicklung in zwei unterschiedlichen Ausprägungsformen niedergeschlagen:

Da gibt es zunächst die sozialromantisch-humanitär-pseudowissenschaftliche Selbstüberhebung der Personalentwicklung. Die drückt sich in diffus ausufernden Begriffen und Programmen aus, die der unverhohlenen Absicht, Menschen und Organisationen ummodellieren zu wollen, ungeschickt rhetorisch sekundieren. Das sind Titel und Thesen wie „Sinnstiftung“, „Persönlichkeitsentwicklung“, „Lernende Organisation“, „Kulturgestaltung“, „Lebenslanges Lernen“ und viele weitere nebulöse Phrasen. Jürgen Peterke schreibt dazu: „Einige PE-Verantwortliche scheinen von einem übertriebenen humanistischen Sendungsbewusstsein mehr beflügelt zu sein als von Verantwortung und managementmäßiger Orientierung.“<sup>8</sup>

Flankiert werden die alchemistischen Konstrukte vieler Personalentwickler durch wissenschaftstheoretisch und methodologisch hochgradig invalide „Techniken“ aus dem psychotherapeutischen Kontext<sup>9</sup>, durch simple, drei- oder vierfarbige typologische Diag-

---

<sup>6</sup> T. Sattelberger: Ein langer, dorniger Weg, S. 14.

<sup>7</sup> Vgl. M.H. Kramarsch: Vom Administrator zum strategischen Partner; W. Jochmann: Zukunft der Personalarbeit; R. Marr: Neupositionierung des HR-Managements durch Professionalisierung; M. Hilb: Integriertes Personal-Management, S. 3-17.

<sup>8</sup> J. Peterke: Handbuch Personalentwicklung, S. 83.

<sup>9</sup> Es ist auffällig, dass es stets sehr schlichte und wenig aufwendige Qualifizierungen sind, nach deren Abschluss sich ganze Heerscharen von selbsternannten Heilsbringern berufen sehen, Organisationen und die Menschen darin halbtherapeutisch und semiprofessionell zu beraten. Die Ausbildungen sind zwar vergleichsweise kostenintensiv, reichen aber weder in Dauer noch in fachlicher Tiefe an eine solide Berufsausbildung oder ein wissenschaftliches Hochschulstudium heran.

Inhaltlich rekurren die unterschiedlichen „Lehren“ auf Versatzstücke der geisteswissenschaftlichen und humanistischen Psychologie, der Psychoanalyse, der Verhaltens- und Gestalttherapie, der Kybernetik, des Konstruktivismus und der diversen Systemtheorien sowie auf einige Anleihen bei der existentialistischen/ ontologischen Philosophie und Theologie, der pragmatischen Sprachphilosophie und Kommunikationswissenschaft. Einen

noseverfahren<sup>10</sup> und bewusstseinsweiternde Seminarangebote mit eingetragenen Warenzeichen.

Wer auch nur ein minimal entwickeltes Interesse an begrifflicher Klarheit und Trennschärfe hat, wird sich bei all diesen Ansätzen rasch an die Grenzen seiner intellektuellen Kapazitäten geführt sehen. Pars pro toto ein namhaftes Beispiel zur Überschrift „Lernendes Unternehmen“:

„Das Lernende Unternehmen ist durch eine Lern- und Kooperationskultur gekennzeichnet, deren Dynamik von den Schlüsselqualifikationen und der Selbstorganisation der Mitarbeiter ‚lebt‘. Führungskräfte sind im Lernenden Unternehmen die Weiterbildner ihrer Mitarbeiter und die Moderatoren der betrieblichen Selbstorganisation. Sie tragen dadurch zur Lern- und Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens bei.“<sup>11</sup>

Formuliert werden in derlei „Ansätzen“ hochgradig expansive Geltungsansprüche, die einer diskursiven Überprüfung nicht standhalten, zumal eine tragfähige Begründungsbasis fehlt: Lässt man sich auf das Vokabular ein, geraten Logik und Semantik arg ins Schwanken: Wer nur versucht, vom „Weiterbildner“ zum „Moderator betrieblicher Selbstorganisation“ zu gelangen, der macht gleichsam einen Spagat zwischen zwei auseinander treibenden Booten. Darunter befindet sich, wie man weiß, in der Regel wenig Festes.<sup>12</sup>

Nicht minder expansiv und fragwürdig erscheint ein anderer aktueller Ansatz, die seit einiger Zeit forcierte „(Mikro-) Ökonomisie-

---

soliden konzeptionellen Rahmen weist keine der „Lehren“ auf; wie ein solcher auszusehen hätte, lässt sich zum Beispiel lernen bei H. Albert: Traktat über kritische Vernunft.

<sup>10</sup> Diese Verfahren beruhen nicht nur auf der Psychologie C.G. Jungs, sondern auch auf den Charakterologien von Theophrast oder La Bruyère – kulturhistorisch allemal interessant, aber heutigen Qualitäts- und Wissenschaftsstandards längst nicht mehr genügend.

<sup>11</sup> Zit. nach M. Treier: Führung mit Kennwerten, S. 43; ins rechte Licht wird die Thematik gerückt bei F. Kerka/ B. Kriegesmann: Lernende Organisation: Überfällige Korrekturen am Konzept.

<sup>12</sup> Dass es sich bei den philanthropisch klingenden Sprachungetümen doch nur um ideologisch verbrämte Versuche zur Domestizierung der Beschäftigten handeln könnte, legen zum Beispiel die folgenden Schriften nahe: A. Gorz: Arbeit zwischen Misere und Utopie; K.P. Liessmann: Theorie der Unbildung.

nung der Personalarbeit“<sup>13</sup>. Bei Peterke findet sich dafür der Ausdruck „Zollstock-Personalentwicklung“.<sup>14</sup>

Die zielt einerseits darauf ab, aus der Unterstützungsfunktion „Personalwirtschaft“ und ihrer Teilsegmente eine Profit-Organisation mit eigener strategischer Ausrichtung zu machen. Das aber widerspricht dem Auftrag und Wesenskern der Institution „Personalentwicklung“ und führt im Übrigen zu aufwendigen und undurchsichtigen Verrechnungsprozeduren im Unternehmen. Und zu Tendenzen, bei denen „kaum zu erwarten ist, dass eine der beiden Parteien [Unternehmen und Personalfunktion; der Verf.] die strategische Dimension nicht aus den Augen verliert.“<sup>15</sup>

Andererseits ist es den Protagonisten dieser Denkungsart vor allem darum zu tun, für Personalentwicklungs- und Bildungsprozesse einen „Return on Invest“ (ROI) oder „Wertschöpfungsbeitrag“ auszuweisen und im Rahmen eines entsprechenden Rentabilitätscontrollings quantitative Erfolgskennziffern zu generieren.

Inzwischen haben derlei Ambitionen einen so hohen „Entwicklungsstand“ erreicht, dass es zu Merkwürdigkeiten wie der „Saarbrücker Formel“ kommen konnte: einer Formel, die den Wert des Humankapitals rechnerisch ausdrücken soll.

Und da keine Kritik die Abwegigkeit so gründlich desavouiert wie die Abwegigkeit selbst, hier zur Illustration das Berechnungsmodell<sup>16</sup> (Wiedergabe erfolgt ohne Gewähr!):

---

<sup>13</sup> T. Sattelberger: Ein langer, dorniger Weg, S. 16.

<sup>14</sup> J. Peterke: Handbuch Personalentwicklung, S. 86 ff.

<sup>15</sup> E. Scherm: Fünf Thesen zur Situation des Personalmanagements; vgl. W. Jochmann: Optimierung von Geschäftsprozessen im Personalbereich, S. 136; V. Lau/ T. Kirfel: Outsourcing der Personalentwicklung und -weiterbildung, S. 243 ff.

<sup>16</sup> Näheres zu diesem Konstrukt erfährt man in: C. Scholz/ V. Stein/ R. Bechtel: Human Capital Management.

Welche zweifelhaften Züge die Diskussion bisweilen annimmt, zeigt eine Entgegnung von C. Scholz und V. Stein auf eine Kritik von M. Becker am Modell der „Saarbrücker Formel“: „Wie wenig die Kritik von Herrn Becker mit der personalwirtschaftlichen Realität zu tun hat, sieht man, wenn man seine Überlegungen auf einen aktuellen Fall, nämlich auf das insolvente Unternehmen BenQ überträgt, und sie mit der Vorgehensweise nach der Saarbrücker Formel vergleicht. Dabei wird deutlich, dass eine Bewertung nach Becker einer zynischen Personalabbau-logik folgt, während nach der Saarbrücker Formel der Wert einer

## 9. Stichwortverzeichnis

### A

Activity Based Costing (ABC) 59,  
141, 145  
Assessment Center (AC) 38, 89,  
133, 193, 194  
Auswahlverfahren 177, 195, 196,  
246

### B

Balanced Scorecard (BSC) 50, 74,  
95, 96, 148, 149, 150, 151, 153,  
154, 155, 156, 157, 162, 164,  
165, 249, 250, 252, 254, 259,  
260, 261, 268, 271, 274, 275,  
276  
Bedarfsanalyse 11, 31, 43,  
45, 48, 52, 53, 54, 55, 57, 58, 62,  
65, 113, 169, 229, 230, 239, 258  
Bildungscontrolling 31, 83, 85, 86,  
87, 88, 89, 95, 153, 161, 162,  
166, 184, 250, 251, 252, 253,  
254, 255, 258, 259, 263, 267,  
271  
Bildungskonzeption und -  
entwicklung 11, 31, 43, 45, 63,  
64, 239  
Bildungsprozessmanagement 10,  
11, 31, 43, 45, 46, 74, 97, 203,  
239  
Business Process Reengineering  
(BPR) 3, 27, 36, 37, 117, 147,  
239, 253

### C

Controlling 30, 51, 60, 61, 68, 70,  
72, 80, 83, 85, 86, 87, 94, 95, 96,  
139, 140, 141, 143, 144, 145,  
147, 148, 150, 152, 154, 155,  
157, 162, 164, 168, 171, 214,  
231, 249, 250, 251, 252, 253,  
254, 259, 260, 261, 262, 263,

264, 266, 267, 268, 269, 270,  
271, 272, 273, 274, 275, 276

### E

Evaluation 11, 32, 43, 46, 50, 60,  
62, 66, 82, 84, 85, 86, 87, 88, 89,  
93, 94, 95, 96, 104, 158, 162,  
179, 180, 181, 182, 189, 210,  
238, 239, 250, 252, 256, 261,  
267, 273

### F

Fachlaufbahn 99, 127, 254, 269  
Finanzperspektive 149, 155, 158,  
159  
Führungslaufbahn 122, 126

### H

HR Business Partner 10, 22, 23,  
24, 27, 28, 29, 30, 31, 48, 165,  
247, 253, 262, 264, 271, 273  
HR Performance Management 10,  
11, 20, 32, 42, 44, 55, 57, 63, 97,  
98, 99, 100, 156, 166, 240, 244

### I

Informationstechnologie (IT) 23,  
40, 63, 91, 113, 116, 117, 118,  
119, 165, 170, 173, 175, 178,  
181, 187, 198, 199, 200, 201,  
203, 205, 212, 216, 219, 220,  
221, 222, 224, 225, 226, 228,  
238, 239, 242, 243, 244, 266,  
273, 275  
International Project Management  
Association (IPMA) / Deutsche  
Gesellschaft für  
Projektmanagement (GPM) 91

## K

Kundenperspektive 149, 155, 157, 158

## L

Laufbahn- und Karriereentwicklung 120, 124, 125, 128, 133, 135, 136

Learning Management System (LMS) 12, 76, 78, 139, 165, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 181, 182, 183, 222, 243, 245, 264

Lieferantenmanagement 67, 78, 177, 181, 234

## M

Mitarbeiterbeurteilung 11, 32, 44, 99, 105, 106, 107, 108, 110, 111, 113, 116, 240

Mitarbeitergespräch 89, 106, 109, 112, 115, 117, 192, 252

Mitarbeiterintegration 11, 32, 44, 99, 100, 102, 104, 156, 240

Mitarbeitervergütung 100, 105

## N

Nutzwertanalyse 67, 68, 71, 171

## O

Outsourcing / Business Process

Outsourcing (BPO) 3, 7, 9, 10, 12, 14, 34, 35, 39, 40, 70, 75, 82, 139, 141, 145, 146, 147, 165, 167, 184, 197, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 232, 233, 237, 240, 242, 246, 250, 252, 253, 254, 255, 257, 259, 260, 261, 263, 264, 266, 267, 269, 271, 273, 274, 275, 276, 277

## P

Personalbedarfsanalyse 53

Personalbeschaffung 9, 17, 42, 52, 100, 107, 124, 192, 194, 196, 211, 241, 242, 245

Personalentwicklung 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 45, 47, 48, 49, 50, 52, 53, 54, 55, 57, 58, 61, 62, 63, 64, 66, 67, 69, 70, 71, 72, 74, 75, 76, 77, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 89, 90, 92, 95, 96, 97, 98, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 111, 112, 114, 115, 116, 117, 119, 120, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 157, 158, 159, 160, 162, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 188, 189, 190, 191, 192, 195, 196, 197, 198, 201, 202, 203, 204, 206, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 214, 216, 217, 218, 226, 232, 233, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 241, 242, 243, 245, 246, 247, 249, 251, 252, 253, 254, 255, 256, 257, 258, 259, 260, 261, 262, 263, 264, 265, 266, 267, 268, 269, 270, 271, 272, 273, 274, 276, 277

Personalfunktion 5, 7, 22, 24, 26, 27, 28, 40, 93, 149, 164, 181, 216, 247, 263

Personalmanagement 4, 8, 17, 20, 21, 23, 24, 25, 28, 29, 32, 35, 40, 42, 47, 53, 68, 70, 71, 92, 100, 101, 103, 106, 107, 109, 112, 113, 114, 115, 121, 123, 125, 132, 138, 146, 148, 150, 153, 154, 164, 167, 185, 186, 188, 189, 190, 192, 193, 194, 196, 197, 202, 204, 205, 208, 214, 217, 226, 232, 234, 237, 238,

239, 241, 249, 252, 254, 255,  
258, 259, 261, 262, 264, 265,  
266, 269, 271, 273, 277  
Projektlaufbahn 126, 127, 128, 129  
Projektmanagement 23, 60, 68, 91,  
95, 122, 128, 130, 132, 133, 135,  
172, 173, 174, 207, 212, 228,  
241, 251, 256, 261, 263  
Prozesskostenrechnung 12, 22, 51,  
59, 139, 140, 141, 142, 143, 144,  
146, 147, 166, 178, 234, 239,  
260, 266  
Prozessmanagement 13, 30, 33, 34,  
35, 37, 39, 40, 43, 47, 148, 156,  
185, 199, 216, 257, 267, 268  
Prozessperspektive 41, 109, 149,  
156, 159, 160  
Prozessqualität 82, 113, 149, 156,  
165, 186, 187, 189, 190, 191,  
194, 195, 196, 197, 239

## Q

Qualifizierungsplanung 11, 31, 43,  
45, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 55, 57,  
65, 155, 239  
Qualitätsmanagement (QM) 12, 29,  
49, 83, 91, 159, 181, 184, 185,  
186, 187, 188, 189, 190, 197,  
212, 237, 252, 254, 255, 270,  
272, 273, 277

## R

Reliabilität 89, 111, 191, 192, 193,  
195, 196  
Ressourcenperspektive 95, 149,  
150, 156, 160, 161

## S

Shared Service Center (SSC) 39,  
75, 82, 183, 232, 237, 240, 242,  
246, 276

## T

Transfer 62, 72, 84, 86, 89, 90,  
252, 263  
Transferbegleitung 11, 32, 43, 46,  
72, 82, 83, 84, 88, 89, 96, 239

## V

Validität 89, 111, 134, 191, 192,  
193, 195, 196, 271

## W

Weiterbildung 4, 10, 12, 14, 16, 17,  
19, 20, 22, 30, 31, 32, 34, 35, 36,  
37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 45, 46,  
47, 48, 49, 51, 52, 53, 54, 61, 62,  
63, 65, 66, 67, 69, 71, 72, 74, 75,  
76, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 89,  
92, 95, 96, 98, 100, 102, 103,  
120, 137, 138, 139, 144, 147,  
148, 150, 151, 152, 153, 154,  
155, 158, 159, 160, 161, 162,  
165, 166, 167, 176, 177, 181,  
184, 185, 186, 187, 188, 189,  
190, 191, 195, 196, 197, 198,  
201, 202, 203, 204, 206, 208,  
210, 212, 213, 214, 217, 218,  
226, 232, 234, 235, 236, 237,  
238, 239, 240, 241, 242, 249,  
250, 253, 255, 258, 260, 261,  
263, 269, 270, 272

## Z

Zielvereinbarung 11, 32, 44, 99,  
104, 110, 115, 116, 119, 133,  
136, 169, 240, 274