

SCHÄFFER
POESCHEL

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Anhangverzeichnis	XVII
1 Einführung	1
1.1 Ausgangslage und Aufbau des Buches	1
1.1.1 Ausgangslage	1
1.1.2 Aufbau des Buches	1
1.2 Zielsetzung des Buches	3
1.3 Theoretische und methodische Defizite	3
1.4 Dynamik der Beschäftigung	5
1.5 Begriff, Inhalte und Ziele der Personalentwicklung	7
1.6 Systematische und systemische Personalentwicklung	10
1.6.1 Komplexität, Dynamik, Anschlussfähigkeit von Systemen	10
1.6.2 Systemische versus systematische Personalentwicklung	11
1.7 Reifegradbestimmte Personalentwicklung	14
1.8 Zusammenfassung	16
2 Der Funktionszyklus	19
2.1 Die sechs Phasen des Funktionszyklus	19
2.2 Personalentwicklung als systematischer Wertschöpfungsprozess	21
2.2.1 Der Personalentwicklungsprozess	22
2.2.2 Operationalisierung des Funktionszyklus	23
2.2.3 Produktionsprozess und Personalentwicklungsprozess	24
2.3 Der Funktionszyklus als integriertes Instrument der Qualitätssicherung ..	24
2.4 Zusammenfassung	26
3 Die sechs Phasen des Funktionszyklus systematischer Personalentwicklung im Detail	31
3.1 Bedarfsanalyse	31
3.1.1 Begriffsbestimmung	32
3.1.1.1 Individueller Bedarf	33
3.1.1.2 Betrieblicher Bedarf	34
3.1.1.3 Gesellschaftlicher Bedarf	34
3.1.1.4 Reaktive und proaktive Bedarfsermittlung	36
3.1.2 Variablen des Personalentwicklungsbedarfs	36
3.1.2.1 Externe Variablen	37
3.1.2.2 Interne Variablen	37
3.1.2.3 Personale Variablen	38
3.1.3 Bedarfsanalyse im Generationenschema	39
3.1.3.1 Anforderungsgerechte Personalentwicklung im Drei-Generationen-Schema	39

3.1.3.2	Bedarfsanalyse in der Institutionalisierungsphase	40
3.1.3.3	Bedarfsanalyse in der Differenzierungsphase.	40
3.1.3.4	Bedarfsanalyse in der Integrationsphase	40
3.1.3.5	Personalentwicklung im Generationenschema.	41
3.1.4	Elemente der Bedarfsanalyse	41
3.1.4.1	Tätigkeits- und Anforderungsanalyse	41
3.1.4.1.1	Tätigkeitsanalyse	42
3.1.4.1.2	Anforderungsanalyse	42
3.1.4.1.3	Erarbeitung von Stellenbündeln	42
3.1.4.2	Adressatenanalyse	44
3.1.4.3	Ursachenanalyse	45
3.1.5	Bedarfsanalyse mit der »Critical Incident Method«	48
3.1.5.1	Herkunft der Critical Incident Method	48
3.1.5.2	Grundprinzipien der Critical Incident Technique.	50
3.1.5.3	Die Critical Incident Technique als Methode der Anforderungsanalyse	51
3.1.5.4	Beurteilung der Critical Incident Technique.	52
3.1.6	Ebenen der Bedarfsanalyse.	53
3.1.6.1	Strategische Ebene	54
3.1.6.2	Operative Ebene	55
3.1.6.3	Individuelle Ebene	55
3.1.7	Suchfelder systematischer Bedarfsanalyse	56
3.1.7.1	Interne Suchfelder	56
3.1.7.2	Externe Suchfelder.	57
3.1.8	Portfolio-Bewertung des Personalentwicklungsbedarfs.	58
3.1.9	Deduktive und induktive Bedarfsanalyse	59
3.1.9.1	Deduktive Bedarfsanalyse.	59
3.1.9.2	Induktive Bedarfsanalyse	59
3.1.10	Verfahren der Bedarfsanalyse	62
3.1.10.1	Trendanalysen	65
3.1.10.2	Szenario-Technik	67
3.1.10.3	Delphi-Methode	71
3.1.10.4	Nachfolgeplanung	73
3.1.10.5	Mitarbeiterbefragung	74
3.1.11	Auswahlverfahren und Positionierungsverfahren als Quellen der Bedarfsanalyse.	77
3.1.11.1	Potenzial-Assessment-Center als Bedarfsanalyse- instrument.	77
3.1.11.2	Leistungs- und Verhaltensbeurteilung	85
3.1.11.3	Das Strukturierte Mitarbeitergespräch.	86
3.1.11.4	Pfadabhängigkeit versus Situationsgerechtigkeit	88
3.1.12	Zusammenfassung.	90
3.2	Ziele setzen	115
3.2.1	Personalentwicklung und Zielsystem der Unternehmung.	115
3.2.2	Der Zielbildungsprozess.	119
3.2.2.1	Definitivische Eingrenzung.	119

3.2.3	Grundbedingungen lernzielorientierter Personalentwicklung	124
3.2.3.1	Voraussetzung der Zielerreichung	124
3.2.3.2	Lernzielkategorisierung	126
3.2.3.2.1	Kategorisierung nach Lernzielebenen	126
3.2.3.2.2	Kategorisierung nach Lernzielbereichen	129
3.2.4	Qualifikationsorientierte versus kompetenzbasierte Zielbestimmung	135
3.2.5	Ziele setzen in Abhängigkeit des Reifegrades der Personal- entwicklung	137
3.2.5.1	Personalentwicklung im Generationenschema	137
3.2.6	Zusammenfassung	139
3.3	Kreatives Gestalten von Personalentwicklungsmaßnahmen	150
3.3.1	Begriffsbestimmung	151
3.3.2	Kreatives Gestalten im Generationenschema	152
3.3.2.1	Kreatives Gestalten in der Institutionalisierungsphase	152
3.3.2.2	Kreatives Gestalten in der Differenzierungsphase	153
3.3.2.3	Kreatives Gestalten in der Integrationsphase	153
3.3.3	Inhaltliches Gestalten von Personalentwicklungsmaßnahmen	155
3.3.3.1	Ökonomische Aspekte der Lehr- und Lerninhalte	155
3.3.3.2	Didaktische Aspekte der Lehr- und Lerninhalte	156
3.3.4	Methodisches Gestalten	158
3.3.4.1	Planung des Lernortes	159
3.3.4.1.1	Arbeitsplatzgebundene Qualifizierung (Training on-the-job)	159
3.3.4.1.2	Arbeitsplatznahe Qualifizierung (Training near-the-job)	162
3.3.4.1.3	Arbeitsplatzferne Qualifizierung (Training off-the-job)	162
3.3.4.1.4	Make-or-buy-Entscheidung	163
3.3.4.2	Lehr- und Lernmittelplanung	165
3.3.4.2.1	Einsatz von Medien	165
3.3.4.2.2	Lernarrangements	165
3.3.5	Zeitliches Gestalten	167
3.3.6	Sachliches Gestalten	168
3.3.6.1	Finanzielle Ressourcenplanung	168
3.3.6.1.1	Kostenplanung und Kostenrechnung	170
3.3.6.1.2	Kostenartenrechnung	170
3.3.6.1.3	Kostenstellenrechnung	172
3.3.6.1.4	Kostenträgerrechnung	173
3.3.6.1.5	Prozesskostenrechnung in der Personalentwicklung	173
3.3.6.1.6	Kostenvergleichsrechnung	174
3.3.6.2	Räumliche Ressourcenplanung	175
3.3.7	Personelle Ausstattung	176
3.3.7.1	Gewinnung und Auswahl der Teilnehmer	176
3.3.7.2	Gewinnung und Auswahl der Referenten/Trainer	177
3.3.7.3	Rechtlicher Rahmen und Vertragsgestaltung	177
3.3.7.3.1	Wahl des richtigen Vertrages	177
3.3.7.3.2	Haftung und Qualitätssicherung	179

3.3.8	Qualitätsstandards für Personalentwicklungsmaßnahmen	180
3.3.8.1	Qualitätsbegriffe, Qualitätskriterien und Ziele von bundesweit abgestimmten Qualitätsstandards für Personalentwicklungsmaßnahmen	188
3.3.8.2	Qualitätssicherung, Akkreditierungsagenturen und Zertifizierung der Personalentwicklung	188
3.3.9	Praxisbeispiel Kreatives Gestalten: Entwicklung eines internen Kreativitäts-Seminars	190
3.3.10	Zusammenfassung	192
3.4	Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen	220
3.4.1	Begriff	220
3.4.2	Durchführung im Generationenschema	221
3.4.2.1	Durchführung in der Institutionalisierungsphase	221
3.4.2.2	Durchführung in der Differenzierungsphase	222
3.4.2.3	Durchführung in der Integrationsphase	222
3.4.3	Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen im Dreieck der Didaktik	222
3.4.3.1	Begriff der Didaktik	222
3.4.3.2	Dreieck der Didaktik	225
3.4.3.2.1	Didaktische Prinzipien als Strukturierungshilfe für Maßnahmen der Personalentwicklung	226
3.4.3.2.2	Kooperation der Lernenden und Lehrenden	228
3.4.3.2.3	Wahl und Modifikation der Lerninhalte	228
3.4.3.3	Sozialformen des Lernens	229
3.4.3.3.1	Einzelarbeit	230
3.4.3.3.2	Gruppenarbeit	230
3.4.3.3.3	Partnerarbeit	231
3.4.3.3.4	Lernen in Großgruppen	231
3.4.3.3.5	Sozialformen für E-Learning	231
3.4.3.3.5.1	E-Learning Szenarien für die Sozialform Einzelarbeit	232
3.4.3.3.5.2	E-Learning Szenarien für die Sozialform Partnerarbeit	233
3.4.3.3.5.3	E-Learning Szenarien für die Sozialform Gruppenarbeit	233
3.4.3.3.5.4	E-Learning Szenarien für die Sozialform Plenumsarbeit	233
3.4.4	Durchführungsprinzipien	234
3.4.4.1	Fachgerechtigkeit	235
3.4.4.2	Individualität	236
3.4.4.3	Sozialität	237
3.4.5	Lernmethoden und Lernformen	239
3.4.5.1	Methoden mit darbietendem Charakter (Unterweisungsmethoden)	240
3.4.5.1.1	Refa-Vier-Stufen-Methode	240
3.4.5.1.2	Wissensvermittlung durch Anwendung der Konferenz- methode (Lehrkonferenz)	240
3.4.5.2	Kommunikativ, gestalterisch, spielerisch orientierte Methoden	241
3.4.5.2.1	Fallmethode	241

3.4.5.2.2	Rollenspiel	242
3.4.5.3	Stofforientierte Methoden	244
3.4.5.3.1	Brainstorming	245
3.4.5.3.2	Moderationstechnik	245
3.4.5.4	Methoden selbstgesteuerten, eigenverantwortlichen Lernens	246
3.4.5.4.1	Die Leittextmethode	247
3.4.5.4.2	E-Learning-Methoden	248
3.4.5.5	Networking als kooperatives Lehr- und Lern- arrangement	252
3.4.5.6	Outdoor-Training	255
3.4.5.7	Open-Space-Methode	256
3.4.6	Verlaufskontrolle	257
3.4.7	Zusammenfassung	257
3.5	Erfolgskontrolle	267
3.5.1	Begriffsklärung	267
3.5.2	Erfolgskontrolle versus Evaluierung	270
3.5.3	Erfolgskontrolle im Generationenschema	273
3.5.4	Aufgaben, Handlungsfelder und Aktivitäten der Erfolgskontrolle	277
3.5.4.1	Kontextkontrolle	278
3.5.4.2	Zielkontrolle	279
3.5.4.3	Inputkontrolle	279
3.5.4.4	Lernfortschrittskontrolle	280
3.5.4.5	Lernerfolgskontrolle	280
3.5.5	Lernerfolgsmessung	281
3.5.5.1	Qualitätsanforderungen	283
3.5.5.2	Methoden und Instrumente zur Messung des Lernerfolgs	286
3.5.6	Personalentwicklungscontrolling im Rahmen der Erfolgskontrolle	291
3.5.6.1	Begriffsfassung und thematische Abgrenzung	292
3.5.6.2	Der Funktionszyklus als Grundlage eines systematischen Personalentwicklungscontrollings	294
3.5.6.3	Instrumente des Personalentwicklungscontrollings	298
3.5.6.4	Institutionalisierung des Personalentwicklungs- controllings	298
3.5.6.5	Erkenntnisgrenzen des Personalentwicklungs- controllings	300
3.5.7	Zusammenfassung	300
3.6	Transfersicherung	331
3.6.1	Begriffsbestimmung und Arten des Transfers	332
3.6.2	Der Prozess der Transfersicherung	334
3.6.2.1	Transferentscheidung und Transfererfolg	334
3.6.2.2	Transfersicherung an der Schnittstelle zwischen Lernfeld und Arbeitsfeld	335
3.6.3	Transfersicherung im Generationenschema	338

3.6.4	Transfersicherung in den Phasen des Funktionszyklus	338
3.6.5	Theoretische Ansätze zur Erklärung von Transferleistungen	341
3.6.5.1	Prinzipientransfer.	342
3.6.5.2	Transfer identischer Elemente.	343
3.6.5.3	Konstruktivistische Transferleistung	344
3.6.5.4	Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungstheorie.	346
3.6.6	Ursachen von Transferhemmnissen	349
3.6.7	Das Konzept der Transfersicherung nach Baldwin und Ford	352
3.6.7.1	Einflussfaktoren auf den Transfer	352
3.6.7.2	Messung der Einflussfaktoren des Konzeptes	352
3.6.7.3	Interventionsbereiche des transferfördernden Lernens	355
3.6.8	Transferförderung durch Einsatz transfersichernder Maßnahmen	356
3.6.8.1	Transfersichernde Maßnahmen vor der Veranstaltung	357
3.6.8.2	Transfersichernde Maßnahmen während der Veranstaltung.	358
3.6.8.3	Transfersichernde Maßnahmen nach der Veranstaltung	361
3.6.9	Zusammenfassung.	365
4	Systematische Personalsteuerung.	375
4.1	Humanvermögensrechnung	375
4.1.1	Ausgangslage.	375
4.1.2	Relevante Begriffe	376
4.1.3	Segmentierung des Humankapitals.	378
4.1.4	Fungibilität des Humankapitals	381
4.1.5	Personalentwicklungsinstrumente zum Aufbau von Humankapital.	382
4.1.5.1	Anforderungen an Personalentwicklungsinstrumente.	383
4.1.5.2	Mitarbeiterauswahl	384
4.1.5.3	Personalpositionierung	384
4.1.5.4	Bindung durch Attraktivitätsfaktoren	385
4.1.5.5	Gefahren beim Aufbau von Humankapital	386
4.1.6	Verfahren der Humanvermögensrechnung.	387
4.1.6.1	Ziele und Aufgaben	387
4.1.6.2	Adressaten der Humanvermögensrechnung.	388
4.1.6.3	Bewertungsmethoden.	390
4.1.6.4	Das Wertprinzip (value approach)	396
4.1.6.4.1	Monetäre Wertmessung	396
4.1.6.4.2	Nicht monetäre Wertmessung.	399
4.1.6.5	Bewertung des Wertprinzips.	400
4.1.6.6	Beispiel: Personalinvestitionsrechnung	400
4.1.7	Grenzen der Humanvermögensrechnung	410
4.1.8	Zusammenfassung.	412
4.2	Balanced Scorecard der Personalentwicklung	413
4.2.1	Einordnung des Balanced-Scorecard-Konzeptes	413
4.2.2	Der Zusammenhang zwischen BSC und Funktionszyklus	414
4.2.3	Bedeutung und Zusammenhang immaterieller Werte	414

4.2.4	Die HR-BSC als Planungsinstrument	416
4.2.4.1	Die Erarbeitung relevanter Mitarbeiterkennzahlen	418
4.2.4.1.1	Der Mitarbeiterzufriedenheitsindex	419
4.2.4.1.2	Der Mitarbeitertreueindex	423
4.2.4.1.3	Der Mitarbeiterproduktivitätsindex	425
4.2.4.1.4	Der Mitarbeitermotivationsindex	428
4.2.4.1.5	Der Weiterbildungsindex	429
4.2.4.1.6	Index der informellen Infrastruktur	431
4.2.5	Strategic Readiness	433
4.2.5.1	Die Strategische Bereitschaft des Personals	433
4.2.5.2	Die Strategische Bereitschaft der Organisation	434
4.2.6	Die Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge der Strategiekarte	436
4.2.7	Die Implementierungsmatrix der HR-BSC	438
4.2.8	Möglichkeiten und Grenzen der HR-BSC	441
4.2.9	Der Zusammenhang von HR-BSC und Funktionszyklus	442
4.2.10	Zusammenfassung	443
Ausblick	445
Literaturverzeichnis		447
Stichwortverzeichnis		457
Personenverzeichnis		469
Zum Autor		471