

Jurij Ryschka/Marc Solga/Axel Mattenklott

Praxishandbuch Personalentwicklung

Für Ulrike
(J. R.)

Für meinen Vater
(M. S.)

Für meine Kolleginnen und Kollegen in der Praxis
(A. M.)

Jurij Ryschka/Marc Solga/Axel Mattenklott

Praxishandbuch Personalentwicklung

Instrumente, Konzepte, Beispiele



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

1. Auflage 2005

Alle Rechte vorbehalten

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2005

Ursprünglich erschienen bei Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH,
Wiesbaden 2005

Lektorat: Jens Kreibaum

www.gabler.de



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

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Nina Faber de.sign, Wiesbaden

ISBN 978-3-409-12746-2 ISBN 978-3-663-11137-5 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-663-11137-5

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	11
1 Ein Prozessmodell der Personalentwicklung von Marc Solga, Jurij Ryschka und Axel Mattenkloft	17
1.1 Definition: Personalentwicklung.....	17
1.2 Prozessmodell der Personalentwicklung.....	20
1.3 Erfolgsfaktoren für Personalentwicklung	24
2 Analyse des Personalentwicklungsbedarfs von Andreas Klug	31
2.1 Organisationsanalyse: Analyse der strategischen Unternehmensziele und PE-Rahmenbedingungen.....	32
2.1.1 Voraussetzungen für eine Organisationsanalyse – die Unterstützung der Organisation für die Analyse gewinnen	33
2.1.2 Die Ziele der Organisation.....	33
2.1.3 Offenheit für Personalentwicklung.....	38
2.1.4 Äußere Einflüsse, Notwendigkeiten und Zwänge	41
2.1.5 Weitere Bedarfsbereiche für Personalentwicklung partizipativ gewinnen	43
2.2 Aufgabenanalyse: Analyse der Leistungsanforderungen	43
2.2.1 Klassen von Anforderungen	45
2.2.2 Zugänge zu den Anforderungen	47
2.2.3 Verfahren zur Anforderungsanalyse.....	51
2.2.4 Fazit zur Aufgaben- und Anforderungsanalyse.....	55
2.3 Personanalyse: Beurteilung der Leistungen und Potenziale von Mitarbeitern.....	57
2.3.1 Vergangenheitsorientierte Leistungsbeurteilung.....	58
2.3.2 Zukunftsorientierte Eignungsdiagnostik: Potenzialanalyse.....	61
2.4 Abschluss der Analyse des PE-Bedarfs	71
3 Instrumente und Techniken der Personalentwicklung	77
3.1 Beratungs- und betreuungsorientierte Personalentwicklungsansätze von Jurij Ryschka und Kim-Oliver Tietze	79
3.1.1 Mitarbeitergespräch	80
3.1.2 Coaching	86
3.1.3 Mentoring.....	91

3.1.4	Kollegiale Beratung	96
3.1.5	360°-Feedback, Führungs-Feedback und Peer-Feedback	101
3.1.6	Karriereberatung	108
3.2	Arbeitsintegrierte Ansätze der Personalentwicklung von <i>Peter Schneider und Jürgen Wilke</i>	117
3.2.1	Kompetenzförderliche Arbeitsgestaltung	118
3.2.2	Kompetenzförderliche Zielsetzungsmethoden	128
3.2.3	Qualifizierungsförderliche Lohngestaltung	133
3.3	Aufgabenorientierte Personalentwicklung: Konstruktivistische und computerbasierte Ansätze von <i>Katrin Allmendinger</i>	137
3.3.1	Konstruktivistisch orientierte Personalentwicklung	137
3.3.2	Computer- und netzbasierte Personalentwicklung	146
3.4	Teamorientierte Ansätze von <i>Jan Martin Schmidt, Hajo Köppen und Nadine Breimer-Haas</i>	159
3.4.1	Teamentwicklung.....	161
3.4.2	Outdoortraining.....	173
3.5	Verhaltenstrainings von <i>Christina Demmerle, Jan Martin Schmidt und Michael Hess</i>	181
3.5.1	Kommunikations- und Gesprächsführungstraining.....	185
3.5.2	Präsentationstraining.....	189
3.5.3	Moderationstraining.....	192
3.5.4	Stressmanagementtraining.....	196
3.5.5	Verhandlungs- und Konfliktbeilegungstraining	201
3.5.6	Führungstraining	208
3.5.7	Kundenorientierungstraining	214
3.5.8	Interkulturelles Kompetenztraining.....	219
3.6	Minitchniken der Personalentwicklung von <i>Christina Demmerle, Jan Martin Schmidt, Michael Hess und Peter Schneider</i>	225
3.6.1	Simulative Techniken	226
3.6.2	Feedback-Techniken	232
3.6.3	Verhaltensmodellierung.....	238
3.6.4	Kognitive Techniken.....	243
3.6.5	Erlebnisorientierte Techniken.....	248
3.6.6	Präsentationstechniken.....	257
3.6.7	Moderationstechniken.....	261
4	Management des Lerntransfers von <i>Marc Solga</i>	269
4.1	Grundlegende Konzepte und Begrifflichkeiten	270
4.1.1	Lerntransfer.....	270
4.1.2	Lerntransfermanagement	271

4.2	Transfermanagement im Lernfeld.....	274
4.2.1	Identität von Lern- und Anwendungsumgebung herstellen	274
4.2.2	Generelle Prinzipien vermitteln und wechselnde Kontexte einsetzen.	276
4.2.3	Konstruktivistische Ausgestaltung der Lernumgebung.....	277
4.2.4	Lerntransferprobleme erörtern und bearbeiten	278
4.2.5	Selbstwirksamkeit der Teilnehmer stärken.....	279
4.3	Transfermanagement im Funktionsfeld	280
4.3.1	Was ist das Lerntransferklima?	281
4.3.2	Anwendungsgelegenheiten für das Gelernte schaffen und sichtbar machen	284
4.3.3	Anreize für Lerntransferprozesse setzen	285
4.3.4	Lerntransferprozesse unterstützen	286
4.3.5	Führungskräfte involvieren.....	287
5	Evaluation der Personalentwicklung von Marc Solga.....	293
5.1	Die Funktionen der PE-Evaluation	294
5.2	Die Aufgaben der PE-Evaluation.....	296
5.2.1	Zielanalyse	297
5.2.2	Umfeldanalyse	298
5.2.3	Konzeptanalyse.....	299
5.2.4	Lehrprozessanalyse.....	300
5.2.5	Wirksamkeitsanalyse	301
5.2.6	Effizienzanalyse.....	301
5.3	Wirksamkeitsanalyse	301
5.3.1	Die Ebenen der Wirksamkeitsanalyse und ihre Kriterien	303
5.3.2	Evaluationsdesigns.....	308
5.4	Effizienzanalyse	313
5.4.1	Kostenkontrolle.....	314
5.4.2	Kosten-Nutzen-Analysen.....	316
5.4.3	Kosten-Effektivitäts-Analysen.....	318
6	Praxisbeispiele	325
6.1	Konsistentes Projektmanagement in der Deutschen Bank am Beispiel des IT-Bereichs von <i>Manuela Egloff und Beate Heidler</i>	325
6.1.1	Philosophie.....	325
6.1.2	Hintergrund und Bedarfsanalyse	325
6.1.3	Vorbereitung und Konzept.....	326
6.1.4	Umsetzung	330
6.1.5	Evaluation	334
6.1.6	Erfahrungen.....	336

6.2	Divisional Management Dialog and Training: Ein Beitrag zur strategischen Personalentwicklung bei Degussa <i>von Mira Leiss</i>	337
6.2.1	Grundlagen der Führungskräfte-Entwicklung bei Degussa.....	339
6.2.2	Konzeption und Umsetzung eines Führungskräfte-Entwicklungsprogramms in der Bauchemie	340
6.3	Strategische Personalentwicklung in der VR LEASING <i>von Frauke Ewert</i> . ..	351
6.3.1	Das Unternehmen und seine Grundausrichtung	351
6.3.2	Strategische Personalentwicklung – was bedeutet das in der VR LEASING?	351
6.3.3	Drei Kernelemente der strategischen Personalentwicklung	353
6.3.4	„Lessons Learned“ und Ausblick	362
	Stichwortverzeichnis	365
	Die Autoren	373
	Die Herausgeber	377

Unser Dank

An diesem Buch sind viele Personen beteiligt, deren großer Beitrag dem Leser so nicht sichtbar wird. Diesen möchten wir an dieser Stelle ganz herzlich danken.

Andrea Retzbach danken wir für Management und Qualitätssicherung sämtlicher Buchformalitäten sowie das Schnittstellenmanagement mit den Autoren, das sie von Anbeginn des Projekts mit einem hervorragenden Überblick leistete.

Katja Ehlerding, Sarah Theysohn, Kathrin Riebel, Florian Geserich, Sascha Haun und im Besonderen *Julia Thormann* danken wir für ihr außerordentliches Engagement bei Recherchen und Aufarbeitung der Literatur sowie beim Korrekturlesen und Einarbeiten von Änderungen.

Christina Meysing gebührt vor allem *Jurij Ryschkas* Dank für das in gewohnter Weise erfolgreiche Managen unseres Büros unter der zusätzlichen Last der Buchprojekte sowie für ihre proaktive Unterstützung, wo immer es notwendig wurde.

Herrn *Jens Hager-van der Laan* sind wir für seine Ideen und seine Beratung zu Fragen der strategieorientierten Personalentwicklung dankbar.

Für Anregungen und Ideen in der Konzipierungsphase des Buchs danken wir Frau *Heike Schachtsiek*, Herrn *Volkmar Pfaff* und *Volkmar Hanf*.

Allen Autoren danken wir für ihre interessanten und prägnanten Beiträge sowie für die gute und reibungslose Zusammenarbeit.

Christina Demmerle danken wir zusätzlich zu ihrer Autorentätigkeit für Ihren kompetenten Rat in Fragen, bei denen wir Herausgeber eine Außenperspektive benötigten.

Für die sehr gute, konstruktive und angenehme Zusammenarbeit möchten wir Frau *Ulrike M. Vetter* und Herrn *Jens Kreibaum* vom Gabler Verlag sowie der Außenlektorin Frau *Sabine Bernatz* danken.

Jurij Ryschkas besonderer Dank gilt *Ulrike, Anna* und *Marie* für ihr großes Verständnis bezüglich des Arbeitseinsatzes und für ihre grenzenlose Unterstützung.

Marc Solgas besonderer Dank gilt Herrn *Prof. Dr. Gerhard Blickle* und von Herzen *Jutta*.

Axel Mattenklott dankt seinen *Kolleginnen und Kollegen*, die ihn bei der Ausbildung der Studierenden unterstützt haben.

Jurij Ryschka, Marc Solga und Axel Mattenklott