

Manfred Becker

Systematische Personalentwicklung

Planung, Steuerung und Kontrolle im Funktionszyklus

2., überarbeitete und erweiterte Auflage

2011
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Inhaltsübersicht

Vorwort	V
Anhangverzeichnis	XVII
1 Einführung	1
1.1 Ausgangslage und 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
1.7 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
2.3 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
3.2 Ziele setzen	115
3.3 Kreatives Gestalten von Personalentwicklungsmaßnahmen	150
3.4 Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen	220
3.5 Erfolgskontrolle	267
3.6 Transfersicherung	331
4 Systematische Personalsteuerung	375
4.1 Humanvermögensrechnung	375
4.2 Balanced Scorecard der Personalentwicklung	413
Ausblick	445
Literaturverzeichnis	447
Stichwortverzeichnis	457
Personenverzeichnis	469
Zum Autor	471

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
	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 Human Vermögensrechnung	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	Strategie 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