Jurij Ryschka | Marc Solga | Axel Mattenklott (Hrsg.)

Praxishandbuch Personalentwicklung

Jurij Ryschka | Marc Solga |
Axel Mattenklott (Hrsg.)

Praxishandbuch Personalentwicklung

Instrumente, Konzepte, Beispiele

2., überarbeitete und erweiterte Auflage

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

Prof. Dr. Jurij Ryschka ist als Berater für Personal- und Organisationsentwicklung tätig.

Dr. Marc Solga ist Berater und wissenschaftlicher Mitarbeiter für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Bonn.

Prof. Dr. Axel Mattenklott lehrt Wirtschaftspsychologie an der Universität Mainz.

1. Auflage 2005

2., überarbeitete und erweiterte Auflage 2008

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2008

Lektorat: Ulrike M. Vetter

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

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

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Wilhelm & Adam, Heusenstamm

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-0364-8

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	13
1 Personalentwicklung: Gegenstand, Prozessmodell, Erfolgsfaktoren <i>von Marc Solga, Jurij Ryschka und Axel Mattenklott</i>	19
1.1 Definition: Personalentwicklung	19
1.2 Prozessmodell der Personalentwicklung	22
1.3 Erfolgsfaktoren für Personalentwicklung	28
2 Analyse des Personalentwicklungsbedarfs <i>von Andreas Klug</i>	35
2.1 Organisationsanalyse: Analyse der strategischen Unternehmensziele und PE-Rahmenbedingungen	36
2.1.1 Erfolgsbedingungen für die Organisationsanalyse	37
2.1.2 Die Ziele der Organisation	37
2.1.3 Äußere Einflussfaktoren und Zwänge	43
2.1.4 Personalentwicklungsbedarf gemeinsam mit Mitarbeitern erheben ...	45
2.1.5 Offenheit für Personalentwicklung	46
2.2 Aufgabenanalyse: Analyse der Leistungsanforderungen	49
2.2.1 Klassen von Anforderungen	50
2.2.2 Zugänge zu den Anforderungen	53
2.2.3 Konkrete Verfahren zur Anforderungsanalyse	56
2.2.4 Fazit zur Aufgaben- und Anforderungsanalyse	60
2.2.5 Kompetenzen und Kompetenzmodelle	63
2.3 Personanalyse: Beurteilung der Leistungen und Potenziale von Mitarbeitern	68
2.3.1 Vergangenheitsorientierte Leistungsbeurteilung	68
2.3.2 Zukunftsorientierte Eignungsdiagnostik und Potenzialanalyse	72
2.4 Abschluss der Analyse des PE-Bedarfs	82
3 Instrumente der Personalentwicklung	91
3.1 Beratungs- und betreuungsorientierte Personalentwicklungsansätze <i>von</i> <i>Jurij Ryschka und Kim-Oliver Tietze</i>	93
3.1.1 Mitarbeitergespräch	94
3.1.2 Coaching	99
3.1.3 Mentoring	104
3.1.4 Kollegiale Beratung	109

3.1.5	360°-Feedback, Führungs-Feedback und Peer-Feedback	114
3.1.6	Karriereberatung	122
3.2	Arbeitsintegrierte Ansätze der Personalentwicklung von <i>Falk Richter und Andreas Pohlandt</i>	131
3.2.1	Kompetenzförderliche Gestaltung von Arbeitsaufgaben	133
3.2.2	Kompetenzförderliche Gestaltung der Unternehmensorganisation.....	146
3.2.3	Die wichtige Rolle der Führungskräfte	149
3.2.4	Problemlöse- und Mitarbeitergruppen	150
3.2.5	Partizipatives Produktivitätsmanagement (PPM)	152
3.2.6	Vereinbarung von Zielen als unterstützendes Element der Kompetenzentwicklung	155
3.2.7	Kompetenzförderliche Lohn- bzw. Anreizgestaltung	156
3.2.8	Fazit	160
3.3	Aufgabenorientierte Personalentwicklung: Konstruktivistische und computerbasierte Ansätze von <i>Katrin Allmendinger</i>	167
3.3.1	Konstruktivistisch orientierte Personalentwicklung	167
3.3.2	Computer- und netzbasierte Personalentwicklung.....	176
3.4	Teamorientierte Personalentwicklungsansätze von <i>Jan Martin Schmidt, Hajo Köppen und Nadine Breimer-Haas</i>	189
3.4.1	Teamentwicklung.....	191
3.4.2	Outdoortraining.....	202
3.5	Verhaltenstrainings von <i>Christina Demmerle, Jan Martin Schmidt und Michael Hess</i>	211
3.5.1	Kommunikations- und Gesprächsführungstraining	215
3.5.2	Präsentationstraining.....	218
3.5.3	Moderationstraining.....	221
3.5.4	Stressmanagementtraining	225
3.5.5	Verhandlungs- und Konfliktbeilegungstraining.....	230
3.5.6	Führungstraining.....	237
3.5.7	Kundenorientierungstraining	243
3.5.8	Interkulturelles Kompetenztraining	248
4	Basistechniken der Personalentwicklung von <i>Christina Demmerle, Jan Martin Schmidt, Michael Hess, Peter Schneider und Jurij Ryschka</i>	253
4.1	Simulative Techniken	254
4.2	Feedback-Techniken	261
4.3	Verhaltensmodellierung	267
4.4	Kognitive Techniken.....	273
4.5	Erlebnisorientierte Techniken	277
4.6	Präsentationstechniken.....	285
4.7	Moderationstechniken.....	290

4.8 Fallarbeitstechniken	297
5 Förderung des Lerntransfers von Marc Solga	303
5.1 Grundlegende Konzepte und Begrifflichkeiten.....	305
5.1.1 Lerntransfer.....	305
5.1.2 Lerntransfermanagement	306
5.2 Lerntransfermanagement im Lernfeld.....	309
5.2.1 Identität von Lern- und Anwendungsumgebung herstellen	310
5.2.2 Generelle Prinzipien vermitteln und wechselnde Kontexte einsetzen	311
5.2.3 Konstruktivistische Ausgestaltung der Lernumgebung	312
5.2.4 Lerntransferprobleme erörtern und bearbeiten.....	313
5.2.5 Selbstwirksamkeit der Teilnehmer stärken	314
5.3 Lerntransfermanagement im Anwendungsfeld	315
5.3.1 Was ist das Lerntransferklima?.....	316
5.3.2 Anwendungsgelegenheiten für das Gelernte schaffen und sichtbar machen	321
5.3.3 Anreize für Lerntransferprozesse setzen.....	322
5.3.4 Lerntransferprozesse unterstützen	323
5.3.5 Führungskräfte involvieren.....	325
5.4 Fazit	326
6 Evaluation der Personalentwicklung von Marc Solga	333
6.1 Die Funktionen der PE-Evaluation	334
6.2 Die Aufgaben der PE-Evaluation.....	336
6.2.1 Zielanalyse	337
6.2.2 Umfeldanalyse	338
6.2.3 Konzeptanalyse	339
6.2.4 Lehrprozessanalyse.....	340
6.2.5 Wirksamkeitsanalyse	341
6.2.6 Effizienzanalyse.....	341
6.3 Wirksamkeitsanalyse	341
6.3.1 Die Ebenen der Wirksamkeitsanalyse und ihre Kriterien	343
6.3.2 Evaluationsdesigns.....	348
6.4 Effizienzanalyse.....	353
6.4.1 Kostenkontrolle.....	354
6.4.2 Kosten-Nutzen-Analysen.....	356
6.4.3 Kosten-Effektivitäts-Analysen.....	358

7	Arbeitsrecht und Personalentwicklung von Christian Kämper	365
7.1	Arbeitsrechtliche Grundbegriffe	366
7.2	Der Begriff „Personalentwicklung“ im arbeitsrechtlichen Kontext	369
7.3	Gesetzliche Bestimmungen zur beruflichen Bildung der Arbeitnehmer.....	370
7.4	Kollektivrechtliche Regelungen zu Personalentwicklungsmaßnahmen.....	371
7.5	Vertragliche Ansprüche des Arbeitnehmers auf berufliche Fortbildung.....	373
7.6	Mitbestimmung bei Fortbildungsmaßnahmen	377
7.7	Entscheidungshilfen für den Arbeitgeber.....	384
7.8	Personalentwicklung bei besonderen Mitarbeitergruppen	389
7.9	Datenschutz.....	393
7.10	Rahmenbedingungen bei Evaluationsprojekten	395
7.11	Haftungsfragen bei Personalentwicklungsmaßnahmen.....	396
7.12	Zusammenfassung und Fazit.....	396
8	Praxisbeispiele.....	401
8.1	Konsistentes Projektmanagement in der Deutschen Bank am Beispiel des IT-Bereichs von <i>Manuela Egloff und Beate Heidler</i>	403
8.1.1	Philosophie	403
8.1.2	Hintergrund und Bedarfsanalyse.....	403
8.1.3	Vorbereitung und Konzept.....	404
8.1.4	Umsetzung	408
8.1.5	Evaluation.....	412
8.1.6	Erfahrungen	414
8.2	Bedarfsanalyse für ein Führungskräfte-Entwicklungsprogramm von <i>Dirk Seeling und Marc Solga</i>	415
8.2.1	Auftraggeber, Projektziele und Projektplanung.....	415
8.2.2	Organisationsanalyse	419
8.2.3	Aufgabenanalyse.....	423
8.2.4	Personalanalyse	427
8.2.5	Fazit	428
8.3	Strategische Personalentwicklung in der VR Leasing von <i>Frauke Ewert</i>	431
8.3.1	Das Unternehmen und seine Grundausrichtung.....	431
8.3.2	Strategische Personalentwicklung – was bedeutet das in der VR Leasing?	431
8.3.3	Drei Kernelemente der strategischen Personalentwicklung.....	433
8.3.4	„Lessons Learned“ und Ausblick.....	442
8.4	Ausbildungsbegleitendes Seminarkonzept für IT-Auszubildende und Studierende eines Finanzdienstleisters von <i>Christina Demmerle, Volker Rockstroh, Horst Stein und Jurij Ryschka</i>	443
8.4.1	Bedarfsanalyse.....	444
8.4.2	Konzeption und Durchführung	445

8.4.3 Erfahrungen und Evaluation	451
Stichwortverzeichnis	453
Die Autoren	463
Die Herausgeber	467

Unser Dank

An diesem Buch sind viele Menschen 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 Beginn des Projekts mit einem hervorragenden Überblick leistete.

Katja Ehlerding, Sarah Theysohn, Kathrin Riebel, Florian Geserich, Sascha Haun, Miriam Rexroth, Franziska Seibel 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.

Für Anregungen und Ideen in der Konzipierungsphase des Buches danken wir *Heike Schachtsiek, Jens Hager-van der Laan, Volkmar Hanf* und *Volkmar Pfaff*.

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*, Frau *Sabine Bernatz* und Herrn *Jens Kreibaum* vom Gabler Verlag danken.

Jurij Ryschkas besonderer Dank gilt *Ulrike, Anna, Marie* und *Paul* 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