

Manfred Becker

Systematische Personalentwicklung

Planung, Steuerung und Kontrolle im Funktionszyklus

2005

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
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	4
1.5 Begriff, Inhalte und Ziele der Personalentwicklung	6
1.6 Dynamische Personalentwicklung für dynamische Organisationen	9
1.6.1 Dynamische Personalentwicklung	9
1.6.2 Systemische versus systematische Personalentwicklung	10
1.7 Reifegradbestimmte Personalentwicklung	13
1.8 Zusammenfassung	16
2 Der Funktionszyklus im Überblick	17
2.1 Die sechs Phasen des Funktionszyklus	17
2.2 Personalentwicklung als systematischer Wertschöpfungsprozess	19
2.2.1 »Key job elements« und »Key job requirements«	20
2.2.2 Verantwortung für den Funktionszyklus	21
2.2.3 Operationalisierung des Funktionszyklus	21
2.2.4 Unterschiede zwischen Produkt- und Personalentwicklung	22
2.3 Der Funktionszyklus als integriertes Instrument der Qualitätssicherung, des Controllings und der Evaluation	22
2.4 Zusammenfassung	24
Anhang »Funktionszyklus«	25
3 Die sechs Phasen des Funktionszyklus systematischer Personalentwicklung im Detail	31
3.1 Bedarfsanalyse	31
3.1.1 Begriffsbestimmung	32
3.1.2 Variablen des Personalentwicklungsbedarfs	34
3.1.3 Bedarfsanalyse im Generationenschema	35
3.1.4 Elemente der Bedarfsanalyse	36
3.1.4.1 Tätigkeits- und Anforderungsanalyse	36
3.1.4.2 Adressatenanalyse	38
3.1.4.3 Ursachenanalyse	38

3.1.5	Ebenen der Bedarfsanalyse	40
3.1.6	Suchfelder systematischer Bedarfsanalyse	41
3.1.7	Portfolio-Bewertung des Personalentwicklungsbedarfs	43
3.1.8	Deduktive und induktive Bedarfsanalyse	45
3.1.9	Informationsquellen und Verfahren der Bedarfsanalyse	48
3.1.9.1	Trendanalysen	50
3.1.9.2	Szenario-Technik	51
3.1.9.3	Delphi-Methode	52
3.1.9.4	Nachfolgeplanung	55
3.1.9.5	Mitarbeiterbefragung	55
3.1.10	Auswahlverfahren und Positionierungsverfahren als Quellen der Bedarfsanalyse	56
3.1.11	Zusammenfassung	61
	Anhang »Bedarfsanalyse«	62
3.2	Ziele Setzen	82
3.2.1	Personalentwicklung und Zielsystem der Unternehmung	82
3.2.2	Ziele Setzen in Abhängigkeit des Reifegrades der Personalentwicklung	84
3.2.3	Zielbildung	85
3.2.3.1	Definitorische Eingrenzung	85
3.2.3.2	Der Prozess der Zielfindung unter Berücksichtigung des Zielansatzes	90
3.2.4	Grundbedingungen lemzielorientierter Personalentwicklung	93
3.2.4.1	Voraussetzung der Zielerreichung	93
3.2.4.2	Lemzielkategorisierung	95
3.2.5	Qualifikationsorientierte versus kompetenzbasierte Zielbestimmung	103
3.2.6	Zusammenfassung	105
	Anhang »Ziele Setzen«	106
3.3	Kreatives Gestalten von Personalentwicklungsmaßnahmen	110
3.3.1	Begriffsbestimmung	111
3.3.2	Kreatives Gestalten im Generationenschema	112
3.3.3	Inhaltliches Gestalten von Personalentwicklungsmaßnahmen	112
3.3.3.1	Ökonomische Aspekte der Lehr- und Lerninhalte	113
3.3.3.2	Didaktische Aspekte der Lehr- und Lerninhalte	114
3.3.4	Methodisches Gestalten	115
3.3.4.1	Planung des Lernortes	116
3.3.4.2	Lehr- und Lernmittelplanung	122
3.3.5	Zeitliches Gestalten	125
3.3.6	Sachliches Gestalten	126
3.3.6.1	Finanzielle Ressourcenplanung	126
3.3.6.2	Räumliche Ressourcenplanung	132
3.3.7	Personelle Ausstattung	133
3.3.7.1	Gewinnung und Auswahl der Teilnehmer	133
3.3.7.2	Gewinnung und Auswahl der Referenten/Trainer	133
3.3.7.3	Rechtlicher Rahmen und Vertragsgestaltung	134

3.3.8	Qualitätsstandards für Personalentwicklungsmaßnahmen	136
3.3.9	Praxisbeispiel: Entwicklung eines internen Kreativitäts-Seminars.	139
3.3.10	Zusammenfassung	141
	Anhang »Kreatives Gestalten«	142
3.4	Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen	163
3.4.1	Begriff und Auffassung	163
3.4.2	Durchführung im Generationenschema	164
3.4.3	Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen im Dreieck der Didaktik	165
3.4.3.1	Begriff der Didaktik	165
3.4.3.2	Dreieck der Didaktik	166
3.4.3.3	Sozialformen des Lernens.	169
3.4.4	Durchführungsprinzipien	170
3.4.4.1	Andragogisch-didaktische Methoden und Prinzipien	170
3.4.4.2	Lernmethoden und Lernformen	172
3.4.5	Verlaufskontrolle	181
3.4.6	Zusammenfassung	182
	Anhang »Durchführung«	183
3.5	Erfolgskontrolle	195
3.5.1	Begriffsklärung	195
3.5.2	Erfolgskontrolle im Generationenschema	199
3.5.3	Aufgaben, Ziele und Gegenstandsbereiche der Erfolgskontrolle	200
3.5.3.1	Kontextkontrolle	202
3.5.3.2	Zielkontrolle	203
3.5.3.3	Inputkontrolle	204
3.5.3.4	Lernfortschrittskontrolle	205
3.5.3.5	Lernerfolgskontrolle	205
3.5.3.6	Transferkontrolle	207
3.5.4	Lernerfolgsmessung	207
3.5.5	Integrative Erfolgskontrolle in der Organisationsentwicklung	216
3.5.6	Das Evaluationsmodell nach Kirkpatrick als Ansatz der Erfolgskontrolle und -evaluation	217
3.5.7	Personalentwicklungscontrolling im Rahmen der Erfolgskontrolle	219
3.5.7.1	Begriffsfassung und thematische Abgrenzung	219
3.5.7.2	Funktionszyklus als Grundlage eines systematischen Personalentwicklungscontrollings	221
3.5.7.3	Instrumente des Personalentwicklungscontrollings	225
3.5.7.4	Anforderung an die Erhebung von Kennzahlen im Rahmen des Personalentwicklungscontrollings	226
3.5.7.5	Institutionalisierung des Personalentwicklungscontrollings	229
3.5.7.6	Möglichkeiten und Grenzen der Erkenntnisgewinnung durch Personalentwicklungscontrolling	231
3.5.8	Zusammenfassung	232

Inhaltsverzeichnis

Anhang »Erfolgskontrolle«	233
3.6 Transfersicherung	240
3.6.1 Begriffsbestimmung und Einordnung	240
3.6.2 Der Prozess der Transfersicherung	243
3.6.2.1 Transferentscheidung und Transfererfolg	243
3.6.2.2 Transfersicherung an der Schnittstelle zwischen Lernfeld und Arbeitsfeld	244
3.6.3 Transfersicherung im Generationenschema	245
3.6.4 Transfersicherung in den Phasen des Funktionszyklus	247
3.6.5 Theoretische Ansätze zur Erklärung von Transferleistungen	248
3.6.5.1 Prinzipientransfer	249
3.6.5.2 Transfer identischer Elemente	249
3.6.5.3 Konstruktivistische Transferleistung	251
3.6.5.4 Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungstheorie	253
3.6.6 Ursachen von Transferhemmnissen	255
3.6.7 Das Konzept der Transfersicherung nach Baldwin und Ford	259
3.6.7.1 Einflussfaktoren auf den Transfer	259
3.6.7.2 Messung der Einflussfaktoren des Konzeptes	260
3.6.8 Transferförderung durch Einsatz transfersichernder Maßnahmen	263
3.6.8.1 Maßnahmen vor der Veranstaltung	264
3.6.8.2 Maßnahmen während der Veranstaltung	265
3.6.8.3 Maßnahmen nach der Veranstaltung	268
3.6.9 Abschließende Beurteilung	272
Anhang »Transfersicherung«	274
Notwendigkeit systematischer und strategischer Personalsteuerung	279
4.1 Humanvermögensrechnung	279
4.1.1 Ausgangslage	279
4.1.2 Relevante Begriffe	279
4.1.3 Segmentierung des Humankapitals	281
4.1.4 Fungibilität des Humankapitals	282
4.1.5 Personalentwicklungsinstrumente zum Aufbau von Humankapital	284
4.1.5.1 Bestimmung der Anforderungen der Personal- entwicklungsinstrumente	284
4.1.5.2 Mitarbeiterauswahl	285
4.1.5.3 Personalpositionierung	285
4.1.5.4 Bindung durch Attraktivitätsfaktoren	286
4.1.5.5 Gefahren beim Aufbau von Humankapital	287
4.1.6 Verfahren der Humanvermögensrechnung	287
4.1.6.1 Ziele und Aufgaben	287
4.1.6.2 Adressaten der Humanvermögensrechnung	288
4.1.6.3 Bewertungsmethoden	290
4.1.7 Grenzen der Humanvermögensrechnung	309
4.2 Balanced Scorecard der Personalentwicklung	311

4.2.1	Allgemeine Einordnung des Balanced-Scorecard-Konzeptes.	311
4.2.2	Der Zusammenhang zwischen Balanced Scorecard und Funktionszyklus.	312
4.2.3	Bedeutung und Zusammenhang immaterieller Werte.	312
4.2.4	Die Balanced Scorecard im Personalbereich	314
4.2.5	Der Zusammenhang von HR-Balanced Scorecard und Funktionszyklus.	328
4.2.5.1	Die Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge der Strategiekarte.	329
4.2.5.2	Die Implementierungsmatrix der HR-Balanced Scorecard.	331
4.2.6	Möglichkeiten und Grenzen der HR-Balanced Scorecard.	334
4.2.7	Zusammenfassung	335
5	Ausblick	337
Literaturverzeichnis.		339
Weiterführende Literatur Kapitel Einführung		347
Weiterführende Literatur Kapitel Bedarfsanalyse.		347
Weiterführende Literatur Kapitel Ziele setzen		347
Weiterführende Literatur Kapitel Kreatives Gestalten.		348
Weiterführende Literatur Kapitel Durchführung		348
Weiterführende Literatur Kapitel Erfolgskontrolle.		349
Weiterführende Literatur Kapitel Transfersicherung		349
Stichwörterverzeichnis		351
Personenverzeichnis		357