

# Personalentwicklung in Organisationen

herausgegeben von  
Karlheinz Sonntag

3., überarbeitete und erweiterte Auflage

**HOGREFE**



CÖTTINGEN • BERN • WIEN  
TORONTO • SEATTLE • OXFORD • PRAG

# Inhaltsverzeichnis

## Einführung

<b>Personalentwicklung - ein Feld psychologischer Forschung</b>	
1 Gestaltung . . . . .	17
<i>  i Karlheinz Sonntag</i>	
, Bedarf an psychologischer Kompetenz in der Personalentwicklung . . . . .	17
' Forschungsstand und Literaturlage . . . . .	18
2.1 Historische Entwicklung . . . . .	18
,2.2 Aktuelle Entwicklungen . . . . .	19
f2.3 Entwicklungen im angloamerikanischen Sprachraum . . . . .	20
^Gegenstand und psychologische Perspektiven der Personalentwicklung . . . . .	21
/ 3.1 Gegenstand . . . . .	21
3.2 Psychologische Disziplinen und Perspektiven . . . . .	22
„Methoden und Strategien personaler Förderung im Anwendungsfeld . . . . .	25
'4.1 Analyse des Entwicklungsbedarfs . . . . .	26
4.2 Maßnahmen der Personalentwicklung . . . . .	28
4.3 Evaluation und Transfer von Personalentwicklungsmaßnahmen . . . . .	28
5 Ausblick . . . . .	29
Literatur . . . . .	30

## II. Grundlegende Beiträge psychologischer Disziplinen zur Personalentwicklung

<b>Menschliche Entwicklung und ihre Gestaltbarkeit - Beiträge der Entwicklungspsychologie . . . . .</b>	<b>39</b>
<i>fVon Rolf Oerter</i>	
1 Entwicklung als lebenslanger Prozess . . . . .	39
2 Zielgerichtetheit und Selbstgestaltung von Entwicklung . . . . .	43
2.1 Entwicklungsaufgaben . . . . .	43
2.2 Selbstgestaltung von Entwicklung . . . . .	45
3 Ethnotheorie (Weltbild und Menschenbild) . . . . .	48
3.1 Entwicklung des Menschenbildes . . . . .	48
3.2 Stufen des Menschenbildes . . . . .	49
3.3 Stellenwert der Arbeit aus der Sicht des Individuums . . . . .	52
4 Schlussbemerkung . . . . .	53
Literatur . . . . .	54

## Inhaltsverzeichnis

•> <b>Veränderbarkeit von Persönlichkeitsmerkmalen aus sozial- und differenzialpsychologischer Sicht</b> . . . . .	57
<i>Von Herrmann Brandstätter</i>	
1 Begriff der Persönlichkeitseigenschaft . . . . .	57
2 Veränderung von Persönlichkeitseigenschaften . . . . .	59
3 Beispiele von empirischen Studien zur Stabilität von Persönlichkeits- merkmalen . . . . .	61
3.1 Selbstbeurteilungen und Beurteilung durch andere. . . . .	62
3.2 Verhaltensbeobachtungen. . . . .	64
3.3 Intellektuelle Leistungen. . . . .	66
3.4 Einstellungen . . . . .	67
4 Leistungsveränderungen mit zunehmendem Alter. . . . .	68
5 Der Anteil genetischer Faktoren an der Stabilität von Persönlichkeits- merkmalen. . . . .	69
6 Der Spielraum für Lernen . . . . .	71
Literatur. . . . .	76
<b>Entwicklungsförderliche Gestaltung von Lernprozessen - Beiträge der Pädagogischen Psychologie.</b> . . . . .	<b>84</b>
<i>Von Andreas Krapp und Bernd Weidenmann</i>	
1 Individuelle Förderung als gemeinsames Konzept von Pädagogischer Psychologie und Personalentwicklung. . . . .	84
2 Arbeits- und Forschungsgebiete der Pädagogischen Psychologie zur Unterstützung von Förderungsmaßnahmen. . . . .	85
3 Beiträge der Pädagogischen Psychologie zur Klärung der Ziele von Förderungsmaßnahmen. . . . .	87
4 Beiträge der Pädagogischen Psychologie zur Einschätzung der Förderungs- voraussetzungen. . . . .	89
5 Beiträge der Pädagogischen Psychologie zur Optimierung von Förderungs- maßnahmen. . . . .	90
5.1 Lernen und Wissenserwerb. . . . .	91
5.2 Lernsituation/Lernmodelle. . . . .	92
5.3 Transfer. . . . .	94
5.4 Selbstgesteuertes Lernen. . . . .	95
5.5 Mediale Lernangebote und e-learning. . . . .	97
6 Beiträge der Pädagogischen Psychologie zur Beurteilung und Evaluierung von Förderungsmaßnahmen. . . . .	99
7 Zusammenfassung und Ausblick . . . . .	100
Literatur. . . . .	101
<b>Entwicklung von Werthaltungen und interpersonaler Kompetenz - Beiträge der Sozialpsychologie.</b> . . . . .*	<b>108</b>
<i>Von Lutz von Rosenstiel</i>	
1 Personalentwicklung - zur Klärung des Begriffs . . . . .	108
2 Ziele der Personalentwicklung: Aussage und Realität . . . . .	110

## Inhaltsverzeichnis

3	Der Wandel von Anforderungen und das Wachsen der Bedeutung von der sozialen Kompetenz	.111
4	Sozialwerdung	.115
4.1	Sozialisation in und durch Organisationen	.115
4.2	Wandel von Wertorientierungen in Organisationen	.117
5	Sozialmachung: Die Entwicklung zwischenmenschlicher Handlungskompetenz	.122
5.1	Erarbeitung von Entwicklungszielen	.123
5.2	Methoden	.124
5.3	Evaluation	.129
6	Entwicklungsperspektiven	.130
	Literatur	.130

### **Lern- und Entwicklungspotenziale in der Arbeit - Beiträge der Arbeits- und Organisationspsychologie** . . . . .138

*Von Eberhard Ulich*

1	Personalentwicklung durch Arbeitsgestaltung	.139
1.1	Persönlichkeits- und gesundheitsförderliche Dimensionen der Arbeitstätigkeit	.139
1.2	Personbezogene und bedingungsbezogene Interventionen	.145
1.3	Kompetenzentwicklung durch arbeitsimmanente Qualifizierung	.148
2	Partizipative Arbeitsgestaltung: Vorgehensweisen zur Veränderung von Arbeitstätigkeiten	.151
3	Arbeitspsychologische Methoden zur Förderung berufsbezogener Lernprozesse	.157
4	Qualifizierungshinderliche und qualifizierungsförderliche Lohnkonzepte	.163
	Literatur	.168

## **III. Methoden und Strategien der Personalentwicklung**

### **Analyse**

#### **; Ermittlung organisationaler Merkmale: Organisationsdiagnose und Lernkultur** . . . . .179

*Von Karlheinz Sonntag, Ralf Stegmaier und Niclas Schaper*

1	Organisationsdiagnose im Kontext der Personalentwicklung	.179
1.1	Allgemeine Grundlagen der Organisationsdiagnose	.179
1.2	Organisationsdiagnose und Personalentwicklung	.180
»2	Verfahren der Organisationsdiagnose	.183
2.1	Allgemeiner Überblick zu Verfahren	.183
2.2	Vorgehensmodell zur Organisationsdiagnose	.184
lf 2.3	Ausgewählte Verfahren zur Diagnose lernrelevanter Merkmale der Organisation	.186

3	Das Lernkulturinventar (LKI) als integratives Verfahren zur Organisationsdiagnose . . . . .	191
3.1	Hintergrund . . . . .	191
3.2	Struktur des Lernkulturinventars . . . . .	192
3.3	Dimensionen des Lernkulturinventars . . . . .	193
4	Schlussfolgerung . . . . .	200
	Literatur . . . . .	200

**Ermittlung tätigkeitsbezogener Merkmale: Qualifikationsanforderungen und Voraussetzungen menschlicher Aufgabenbewältigung . . . . . 206**

*Von Karlheinz Sonntag*

1	Beschreibung menschlicher Verhaltensweisen bei der Aufgabenbewältigung . . . . .	206
2	Zum Einsatz arbeitsanalytischer Verfahren im personalen und curricularen Kontext . . . . .	207
3	Ausgewählte arbeitsanalytische Ansätze . . . . .	208
3.1	Aufgabenanalytische Verfahren . . . . .	208
3.2	Anforderungsanalytische Verfahren . . . . .	213
3.3	Ansätze zur Analyse psychischer Regulationsgrundlagen . . . . .	215
4	Problembereiche und Weiterentwicklungen . . . . .	218
4.1	Integration wissensanalytischer Methoden . . . . .	218
4.2	Weiterentwicklung strategischer Analysekonzeptionen . . . . .	220
4.3	Transformation anforderungsanalytischer Daten in curriculare Kategorien . . . . .	221
5	Praxisbeispiel: Anforderungsanalyse und Kompetenzmodellierung . . . . .	223
6	Zusammenfassung . . . . .	229
	Literatur . . . . .	229

**Ermittlung erfolgsrelevanter Merkmale von Mitarbeitern durch Leistungs- und Potenzialbeurteilung . . . . . 235**

*Von Heinz Schuler und Yvonne Görlich*

1	Der theoretisch-methodische Ansatz . . . . .	235
2	Funktionen von Leistungsbeurteilung und Potenzialanalyse . . . . .	235
3	Beurteilungsmaße . . . . .	237
4	Methoden und Instrumente zur Ermittlung des Personalentwicklungsbedarfs' . . . . .	240
4.1	Leistungsbeurteilungsverfahren . . . . .	240
4.2	Potenzialbeurteilung . . . . .	246
4.3	Ebenen der Beurteilung . . . . .	257
5	Praxisbeispiel: Leistungs- und Potenzialbeurteilung in einem Unternehmen . . . . .	259
	Literatur . . . . .	265

**vention**

    ; beruflicher Handlungskompetenz . . . . . 270  
*i Karlheinz Sonntag und Niclas Schaper*

    . Berufliche Handlungskompetenz - Zielgröße von Personalentwicklungs-  
 ,maßnahmen . . . . . 270

    Personalentwicklung bei Tätigkeiten im Angestellten- und Facharbeiter-  
 ,bereich . . . . . 272

    ;2.1 Förderung von Fach- und Methodenkompetenz . . . . . 272

    2.2 Förderung von Sozialkompetenz . . . . . 280

    2.3 Förderung personaler Kompetenz . . . . . 282

    Personalentwicklung bei Tätigkeiten im Managementbereich . . . . . 283

£3.1 Förderung von Fach- und Methodenkompetenz . . . . . 284

; 3.2 Förderung von Sozial- und Personalkompetenz . . . . . 288

^Zusammenfassung und Ausblick . . . . . 295

atur. . . . . 297

    i in der Organisation: Ursachen, Konsequenzen

    I Bewältigungsformen . . . . . 312  
*t Wolfgang Battman und Wolfgang Schönplug*

!?"  
 V^Stress" - ein populärwissenschaftlicher Begriff . . . . . 312

    ! Ursachen von Stress . . . . . 313

    lviduelle Stressprävention . . . . . 316

    1.1 Internal regulative Stressbewältigung . . . . . 317

    1.2 External regulative Stressbewältigung . . . . . 318

    rganisationale Stressprävention . . . . . 320

    zienz von individuellen und organisationalen Maßnahmen zur Stress-  
 vältigung . . . . . 323

    . . . . . 325

**tion**

on von Personalentwicklungsmaßnahmen . . . . . 329  
*<sup>1</sup> Thierau-Brunner, Heinrich Wottawa und Martina Stangel-Meseke*

tion als Bestandteil effizienter Personalentwicklungsarbeit . . . . . 329

Notwendige Voraussetzungen . . . . . 329

Evaluationshindernisse . . . . . 331

    i4er Evaluation von Personalentwicklungsmaßnahmen . . . . . 333

Ansätze der Evaluation . . . . . 333

Vorgehen im Rahmen eines handlungsorientierten Ansatzes . . . . . 336

    agen. . . . . 338

Ivaluationsverfahren . . . . . 341

3	Evaluation von Personalentwicklungsmaßnahmen am Beispiel der Schulung von Führungskräften in der Personalbeurteilung	341
3.1	Evaluationsschwerpunkt und Situationsanalyse	342
3.2	Zielsetzung und Bewertungskriterien	344
3.3	Daten- und Informationssammlung (Design)	345
3.4	Auswertung und Berichterstattung	346
3.5	Meta-Evaluation	347
4	Zukünftige Entwicklungen im Bereich der Evaluation von Personalentwicklungsmaßnahmen	347
	Literatur	351
	<b>Transfer: Die Umsetzung und Generalisierung erworbener Kompetenzen in den Arbeitsalltag</b>	355
	<i>Von Bärbel Bergmann und Karlheinz Sonntag</i>	
1	Einführung	355
2	Transferbegriff	357
3	Ansätze zur Erklärung und Förderung von Transfer	358
3.1	Ein Rahmenmodell zur Beschreibung des Transferprozesses	358
3.2	Spezifische Ansätze zur Förderung des Lerntransfers	360
4	Nachweis von Transfereffekten	365
5	Exemplarische Ansätze zur Förderung des Transfers	371
5.1	Transferförderliche Gestaltung einer computergestützten Lernumgebung anhand konstruktivistischer Instruktionstheorien	371
5.2	Transferförderndes Störungsdiagnostetraining	375
6	Zusammenfassung	381
	Literatur	383
	<b>Personalentwicklung und Unternehmensperformance - Eine Evaluationsperspektive für das Human Resource Management</b>	389
	<i>Von Karlheinz Sonntag und Ralf Stegmaier</i>	
1	Wertorientiertes Human Resource Management (HRM)	389
2	Forschungsstand zum wertorientierten HRM	390
2.1	HR-Praktiken	392
2.2	Vermittelnde Prozesse	396
2.3	Ergebnisse und Effekte	397
2.4	Relevante Rahmenbedingungen	400
3	Weiterentwicklungen der Forschung	402
3.1	Theoriegeleitete Auswahl von Analysedimensionen	402
3.2	Stärkere Berücksichtigung von organisationalen Rahmenbedingungen	403
3.3	Systematischere Auswahl der HR-Praktiken	404
3.4	Verbesserung der methodischen Zugänge	405
3.5	Berücksichtigung der Kulturabhängigkeit von Effekten	406
4	Schlussfolgerung	406
	Literatur	407

**JJe Autorinnen und Autoren des Bandes. . . . . 411**

**Personenregister. . . . . 413**

**Sachregister. . . . . 429**