

# Inhaltsübersicht

Vorwort .....	V
Anhangverzeichnis .....	XVII
<b>1 Einführung</b> .....	<b>1</b>
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
<b>2 Der Funktionszyklus</b> .....	<b>19</b>
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
<b>3 Die sechs Phasen des Funktionszyklus systematischer Personalentwicklung im Detail</b> .....	<b>31</b>
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
<b>4 Systematische Personalsteuerung</b> .....	<b>375</b>
4.1 Humanvermögensrechnung .....	375
4.2 Balanced Scorecard der Personalentwicklung .....	413
<b>Ausblick</b> .....	<b>445</b>
Literaturverzeichnis .....	447
Stichwortverzeichnis .....	457
Personenverzeichnis .....	469
Zum Autor .....	471

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	V
Anhangverzeichnis .....	XVII
<b>1 Einführung</b> .....	<b>1</b>
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
<b>2 Der Funktionszyklus</b> .....	<b>19</b>
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
<b>3 Die sechs Phasen des Funktionszyklus systematischer Personalentwicklung im Detail</b> .....	<b>31</b>
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
<b>4</b>	<b>Systematische Personalsteuerung. . . . .</b>	<b>375</b>
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 Humanvermögensrechnung . . . . .	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	Strategic 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
<b>Ausblick</b>	. . . . .	<b>445</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	. . . . .	<b>447</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b>	. . . . .	<b>457</b>
<b>Personenverzeichnis</b>	. . . . .	<b>469</b>
<b>Zum Autor</b>	. . . . .	<b>471</b>