

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort

*Volker Heyse und Helmut Metzler*

Einführung .....	1
1. Gegenstand und Zielstellung dieses Bandes .....	1
2. Projektablauf .....	4
3. Grundsätze und Ergebnisse der Trainingsentwicklung .....	5
<i>Training zur Verbesserung des Selbstkonzeptmanagements • Grundausbildung für Personalentwickler in ostdeutschen Unternehmen • Training zum Motivations- und Konfliktmanagement • Training zur Verbesserung von Teamführung und Teamverhalten • Training zur Erhöhung der rationalen und sozialen Kreativität</i>	
Literatur .....	14

## Teil I: Problemstellung

### Kapitel 1

*Volker Heyse und Helmut Metzler*

Gesellschaftliche Ausgangsbedingungen für transformationsspezifische Trainingsentwicklungen .....	17
1. Die Problemlage in ostdeutschen Unternehmen .....	17
2. Mentalitätsdifferenzen und Wertedivergenzen .....	26
3. Empirische Trainingsbedarfsermittlung .....	29
3.1 Situationsanalyse .....	29
<i>Gestaltung einer ostdeutschen Unternehmenskultur • Lerntheoretische Aspekte • Sozialisation/Wertewandel</i>	
3.2 Befragungsergebnisse zum Verhaltenstraining für Führungs- und Fachkräfte in den neuen Bundesländern .....	36
<i>Zielgruppen • Ganzheitliche Personalentwicklungskonzepte • Verhaltensdimensionen • Trainings für Ostdeutschland • Schlußfolgerungen</i>	
4. Transformationsspezifische Probleme des Trainings .....	45
Literatur .....	48

## Kapitel 2

*Barbara Haenschke, Christa-Jana Hartwig und Volker Heyse*

Möglichkeiten der Mitgestaltung der Organisationsentwicklung .....	50
1. Personalentwickler als Förderer und Multiplikatoren der Veränderungen .....	50
2. Trainingsentwicklung in Ostdeutschland – zwischen Tradition und Neuanfang .....	54
2.1 Gesellschaftliche Bedingungen der Personalentwicklung in der DDR .....	54
2.2 Das Dilemma der Personal- und Organisationsentwicklung für ostdeutsche Betriebe .....	56
2.3 Rahmenbedingungen für neue Trainings .....	57
2.4 Folgerungen für Verhaltenstrainings im Transformationsprozeß .....	61
3. Supervision als unterstützendes Instrument im Rahmen betrieblicher Personal- und Organisationsentwicklung in den neuen Bundesländern .....	62
3.1 Einordnung der Supervision .....	62
3.2 Möglichkeiten und Formen der Supervision im Rahmen von Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen .....	64
<i>Einzel-Supervision • Gruppen-Supervision • Team-Supervision •         Kollegiale Supervision</i>	
3.3 Anforderungen an Supervisoren .....	68
3.4 Supervision der Supervisoren .....	69
Literatur .....	69

## Teil II: Ergebnisse und Erfahrungen

### Kapitel 3

*John Erpenbeck, Volker Heyse, Annedore Schulze und Rüdiger Pieper*

Training zur Verbesserung des Selbstkonzeptmanagements .....	73
1. Das Begriffsfeld: Subjekt, Persönlichkeit, Ich, Selbst .....	76
2. Selbststruktur, Selbstdynamik, Selbstorganisation .....	80
2.1 Selbstidentität .....	84
2.2 Selbstreflexivität .....	90
2.3 Selbststruktur .....	92
2.4 Selbstdynamik .....	98
2.5 Selbstkonzept .....	99

3. Identität und Kommunikation im Führungsprozeß .....	100
4. Zusammenfassung des Konzeptes und Ableitung der Trainingsziele .....	104
4.1 Ablauf und Inhalt des Trainings .....	107
4.2 Vorbereitung .....	107
4.3 Voruntersuchung .....	109
4.4 Workshops .....	112
<i>Anwärmphase • Reflexionsphase • Selbstreflexionsphase • Einwirkungsphase •</i> <i>Selbstorganisationsphase</i>	
4.5 Gruppentraining 1 und 2 .....	121
<i>Präzisierung der Zielstellung • Anwärmphase, Orientierungsphase • Auseinander-</i> <i>setzungsphase • Arbeitsphase • Transferübungen • Abschlußphase</i>	
5. Schlußfolgerungen .....	138
Literatur .....	141

## Kapitel 4

*Ullrich Hubner und Rainer Schildmayer*

### Grundausbildung für Personalentwickler in Unternehmen

der neuen Bundesländer .....

1. Ausgangslage und Rahmenbedingungen .....	144
2. Theoretische Grundlegung .....	145
2.1 Kurzanalyse der relevanten PE-Literatur .....	145
<i>Zum Thema „Personalentwicklungskonzeptionen und -definitionen“ • Zum</i> <i>Thema „Bildungssystem“ • Zum Thema „Belohnungssystem“ • Zum Thema</i> <i>„Organisationssystem“ • Zum Thema „Sozialsystem“ • Zum Thema „Selektions-</i> <i>system“ • Zum Thema „Beratungsprozeß“ • Zum Thema „Organisations-</i> <i>diagnose“</i>	
2.2 Zugrundeliegendes PE-Verständnis .....	153
<i>Unsere Definition von Personalentwicklung • Das Rollenverständnis in der</i> <i>Personalentwicklung • Personalentwicklung – eine systemische Aufgabe mit</i> <i>hoher Komplexität • Der Kernprozeß der Personalentwicklung • Die Subsysteme</i> <i>der Personalentwicklung</i>	
3. Didaktisches Design .....	159
3.1 Problemformulierung .....	159
3.2 Didaktische Grundprinzipien .....	161
<i>Learning by doing • Betroffene beteiligen • Keine Maßnahme ohne Diagnose,</i> <i>aber auch keine Diagnose ohne Maßnahme • Subsidiarität (Hilfe zur Selbsthilfe)</i> <i>• Offene rollende Planung • Supervision</i>	

4. Grobdesign des Programms .....	164
4.1 Ziele .....	164
4.2 Bedingungen für die Teilnahme .....	164
<i>Teilnehmer • Projektarbeit</i>	
4.3 Phasenkonzept .....	166
4.4 Methoden und Arbeitsformen .....	167
5. Zentrale Themen des Programms .....	168
5.1 Diagnose .....	168
<i>Prinzipien zur Anlage von Diagnosen • Diagnoseformen • Praktische Hinweise zur Anlage von Diagnosen</i>	
5.2 Kontrakt .....	172
<i>Fragen an den Berater • Fragen an den Klienten/Auftraggeber • Inhalte des Kontraktes • Zur Form des Kontraktes • Zur Auswertung von Kontraktgesprächen</i>	
5.3 Selektionssysteme .....	176
<i>Wahrnehmen und Beurteilen • Probleme formaler Beurteilungssysteme • Praktische Hinweise für die Konstruktion, Einführung und Anwendung von Beurteilungsverfahren in Unternehmen • Weitere Selektionsinstrumente</i>	
5.4 Belohnungssysteme .....	182
5.5 Bildungssystem .....	184
<i>Effizienz • Bedarfserhebung • Evaluation • Fragenbereiche für eine Evaluation</i>	
✕ 5.6 Veränderung und Widerstand .....	188
<i>Kernaspekte von Veränderungsprozessen • Alternativen zur Gestaltung von Veränderungsprozessen • Herkömmliche Alternativen • Organisationsentwicklung als Strategie des geplanten Wandels • Widerstand</i>	
✓ 5.7 Macht und Hierarchie .....	192
<i>Macht • Hierarchie • Kontrolle von Macht und Einfluß • Zur Stabilität und Veränderungsresistenz von Machtverhältnissen • Grundsätze zur Veränderung dysfunktional-stabiler Macht- und Einflußverhältnisse</i>	
6. Prozeßberichte .....	197
6.1 Orientierungsworkshop .....	197
6.2 Basistraining .....	198
6.3 Supervision .....	200
6.4 Abschlußworkshop .....	201
6.5 Auswertung des Programms .....	202
Literatur .....	204

## Kapitel 5

*Jutta Chalupsky, Harald Geißler und Peter Voß*

Konflikt- und Motivationsmanagement .....	208
1. Theoretische Grundlagen .....	208
2. Ausgangssituation zur Trainingsvorbereitung .....	212
3. Didaktisches Design .....	215
3.1 Anthropologische und lerntheoretische Grundlagen .....	215
<i>Persönliche versus soziale Konflikte • Ressourcen-, Macht-, Wert- und Beziehungskonflikte • Das Grundproblem menschlicher Motivation • Motivationstypen • Lernen und Motivation • Reattributionstraining • Lernen und Wissen</i>	
3.2 Entwicklungslogik von Konflikten – Konsequenzen für Deeskalationsstrategien .....	227
<i>Der Zwang zur permanenten Selbstoffenbarung • Konflikteskalation und -deeskalation • Der Einzelne als Quelle der Konfliktlösung</i>	
3.3 Konflikt und Gruppenverhalten .....	232
3.4 Konfliktmanagement .....	236
<i>Vier prinzipielle Strategien der Konfliktbehandlung • Konflikt-handhabungsstile • Konfliktmanagement und -lösung • Stufen der Konfliktlösung • Kommunizieren eines Konflikts</i>	
4. Erfahrungen und Ergebnisse .....	246
Literatur .....	249

## Kapitel 6

*Lothar Schöffner und Horst Schwarz*

Training zur Verbesserung von Teamführung und Teamverhalten .....	251
Einführung .....	251
1. Theoretische Vorannahmen .....	252
2. Handlungsleitende Modellvorstellungen und methodische Konsequenzen ..	259
2.1 Wie können Identität und Selbstkonzept „entwickelt“ werden? .....	259
2.2 Die Erzeugung von Team-Entwicklungsfähigkeit .....	262
2.3 Rollenverhandeln als zentrales Element im Training .....	265
<i>Zu den Rolleninhalten • Zum Rollenverhalten</i>	
3. Das Programm .....	268

4. Erfahrungsberichte .....	274
4.1 Erprobungsbericht Mansfeld .....	274
4.2 Erprobungsbericht AOK .....	277
Literatur .....	279
Anhang .....	281

## Kapitel 7

*Clemens Heidack, Peter Koch und Klaus Stanke*

Training zur Erhöhung der rationalen und sozialen Kreativität .....	293
1. Zielsetzung .....	293
2. Inhalt und Ansatz .....	295
2.1 Kreativität und Innovation .....	295
2.2 Trainingsansatz .....	297
2.3 Inhalt .....	299
2.4 Grob Ablauf des Trainings .....	300
3. Theoretische Grundlagen .....	302
3.1 Grundlagen zur rationalen Kreativität .....	303
<i>Inhalt der rationalen Kreativität • „Kreative Innovationsstrategie“</i> <i>(Modellansatz) • „Kreative Innovationsstrategie“ (KIS) und praktische Nutzung</i>	
3.2 Grundlagen zur sozialen Kreativität .....	311
<i>Der Begriff „soziale Kreativität“ und seine Entwicklung • Ein feldtheoretisches</i> <i>Modell • Soziale Kreativität in der Praxis</i>	
4. Didaktisches Design .....	316
4.1 Das Programm .....	316
4.2 Baustein zur Trainingseinführung .....	320
4.3 Bausteine zur rationalen Kreativität .....	320
4.4 Bausteine zur sozialen Kreativität .....	326
5. Erfahrungsbericht .....	330
5.1 Trainingsvorbereitung .....	330
5.2 Trainingsdurchführung und -ergebnisse .....	332
<i>Bausteine zur rationalen Kreativität • Bausteine zur sozialen Kreativität</i>	
5.3 Trainingserfahrungen .....	337
Literatur .....	339
Anlagen .....	341

## Kapitel 8

*Udo Kronshage*

Kommunikationspsychologische Hilfestellungen bei Wertekonflikten	347
1. Anwendungsmöglichkeiten	352
<i>Anwendung bei der Hilfe zur Selbstklärung • Anwendung bei der Beziehungs- klärung in einem Team-Training • Anwendung bei der Klärung der Beziehung in einer Supervisionsgruppe</i>	
2. Vermittlung im Rahmen eines Trainings	355
3. Verschiedene Übungen im Rahmen eines Trainings oder einer Supervision	356
<i>Vorurteile erkennen und benennen • Mitarbeiter einschätzen und fördern</i>	
Literatur	358

## Kapitel 9

*Volker Heyse, Helmut Metzler und Peter Seifert*

Zusammenfassung und Ausblick	359
Zu den Autoren	369

2