

Inhalt

Vorwort	V
Vorwort zur 2. Auflage	VII
Teil A: Ein realistisches Menschenbild als Grundlage der Personalentwicklung	1
I. Verhaltenswissenschaftliche Aspekte der Personalentwicklung..... <i>Günther Schanz</i>	3
II. Menschliche Arbeit: Grundbedürfnis oder fremdgesetzte Norm? Konsequenzen für die Personalentwicklung..... <i>Manfred Antoni</i>	23
Teil B: Unternehmensstrategie und Personalentwicklung.....	47
I. Strategieorientierte Personalentwicklung	49
<i>Hans-Christian Riekhof</i>	
II. Strategisches Management von Human-Ressourcen.....	77
<i>Thomas Laukamm</i>	
Teil C: Personalentwicklung in der Praxis	115
I. Personalentwicklung bei der Adam Opel AG	117
<i>Herbert Hölterhoff/Manfred Becker</i>	
II. Personalentwicklung bei der Esso A. G.	141
<i>Horst G. Widderich</i>	
III. Personalentwicklung im Otto Versand	155
<i>Rudolf Ehrenthal</i>	
IV. Personalentwicklung bei Beiersdorf	169
<i>Albrecht Lange</i>	
V. Personalentwicklung bei der Drägerwerk AG	183
<i>Ingo Gensch</i>	
VI. Mitarbeiterentwicklung bei Hewlett-Packard	201
<i>Heinz Fischer</i>	
VII. Integrative Personalentwicklung: Das Beispiel der Nixdorf Computer AG	213
<i>Richard Streich</i>	

Teil D: Management- und Führungskräfteentwicklung in der Praxis	225
I. Managemententwicklung bei Bertelsmann	227
<i>Joachim Bieker</i>	
II. Auswahl und Förderung von Führungskräften bei IBM	237
<i>Ehrenfried Stoffer/Wolfgang Sommermeyer</i>	
III. Führungskräfteentwicklung und Führungskräftefortbildung bei Philips	257
<i>Otto Esser/Ulrich Pühse</i>	
IV. Aufwärtsbeurteilung bei BMW	269
<i>Helmut Schartner</i>	
Teil E: Instrumente der Personalentwicklung in der Diskussion	283
I. Die Management-Potential-Analyse in der Praxis	285
<i>Walter Jochmann</i>	
II. Das Einzel-Assessment als Baustein der Führungskräfteentwicklung ..	305
<i>Dr. Siro Spörli/Dr. Fred W. Schmid</i>	
III. Kreativitätsförderung als Aufgabe der Personalentwicklung	317
<i>Helmut Schlicksupp</i>	
IV. Warum denken wir „einseitig“?	
Der Brain-Dominance-Test als Instrument der Personalentwicklung ...	337
<i>Sjoerd van der Ploeg</i>	
V. Effizienzsteigerung in der Personalentwicklung durch Suggestopädie? .	353
<i>Dieter Jaehrling</i>	
VI. Bildungs-Controlling – Instrumente zur Effizienzsteigerung	
der Personalentwicklung	367
<i>Otto S. Wilkening</i>	
Die Autoren	395
Stichwortverzeichnis	403

Teil A

Ein realistisches Menschenbild als Grundlage der Personalentwicklung

I. Verhaltenswissenschaftliche Aspekte der Personalentwicklung	3
<i>Günther Schanz</i>	
II. Menschliche Arbeit: Grundbedürfnis oder fremdgesetzte Norm? Konsequenzen für die Personalentwicklung	23
<i>Manfred Antoni</i>	

I. Verhaltenswissenschaftliche Aspekte der Personalentwicklung

Prof. Dr. Günther Schanz

1. Personalentwicklung und Menschenbild	5
1.1 Das Anliegen der Personalentwicklung	5
1.2 Die allgemeine Bedeutung von Menschenbildern	5
2. Bedürfnisse und Erwartungen als Bestimmungsgrößen individuellen Verhaltens	7
2.1 Aufgeklärter Realismus als Ausgangspunkt.....	7
2.2 Welche Bedürfnisse besitzt der Mensch?	8
2.3 Wie bilden sich individuelle Bedürfnisstärken heraus?	9
2.4 Welche Rolle spielen individuelle Erwartungen für das Verhalten? ...	10
2.5 Wie bilden sich individuelle Erwartungen heraus?	11
3. Ausgewählte Folgerungen für die betriebliche Personalentwicklung	13
3.1 Individualisierung als allgemeines Gestaltungsprinzip	13
3.2 Individualisierte Entwicklungspfade	15
3.3 Warum erscheinen (nicht wenige) Mitarbeiter „entwicklungsunwillig“?	18

Teil B

Unternehmensstrategie und Personalentwicklung

I.	Strategieorientierte Personalentwicklung	49
	<i>Hans-Christian Riekhof</i>	
II.	Strategisches Management von Human-Ressourcen	77
	<i>Thomas Laukamm</i>	

I. Strategieorientierte Personalentwicklung

Dr. Hans-Christian Riekhof

1. Einleitung	51
2. Wettbewerbsfähigkeit durch Personalentwicklung	52
2.1 Strategisches Management: Antwort auf veränderte Rahmenbedingungen.....	52
2.2 Erfahrungen und Fähigkeiten: Basis des strategischen Erfolgs	54
2.3 Personalentwicklung: Aufbau strategisch relevanter Fähigkeiten	55
3. Die Unternehmensstrategie: Bezugspunkt der Personalentwicklung	58
3.1 Unterschiede im strategischen Stellenwert der Personalentwicklung ..	58
3.2 Strategisch ausgerichtete Anforderungsprofile	60
3.3 Strategisch ausgerichtete Managemententwicklung	62
3.4 Strategisch ausgerichtete Mitarbeiterentwicklung	63
4. Die Unternehmenskultur: „Motor“ der Strategieumsetzung	65
4.1 Strategiekonforme Signale des Managements	66
4.2 Strategiekonforme Budgetierungsprozesse	67
4.3 Strategiekonforme Planungs- und Kontrollsysteme	67
5. Personalentwicklung: Transporteur der Unternehmenskultur	70
5.1 Die Unternehmenskultur: Restriktion der Personalentwicklung	70
5.2 Organisationsentwicklung: Nebenwirkung strategischer Führung	71
5.3 Managementaufgabe: Entwicklung der Unternehmenskultur	71
6. Schlußbemerkungen	73

II. Strategisches Management von Human-Ressourcen

Dr. Thomas Laukamm

1. Einleitung.....	79
2. Die Einsatzgebiete des Instrumentariums.....	80
3. Die Ableitung der Human-Ressourcen-Strategien aus den Geschäftsstrategien.....	81
4. Die Strategische Geschäftseinheit als Basis für Human-Ressourcen- Strategien.....	83
5. Die Human-Ressourcen als Bestimmungsfaktor für die Wettbewerbsposition.....	84
6. Die Umfeldanalyse.....	87
7. Die Entwicklung von Human-Ressourcen-Strategien.....	89
8. Die Kompatibilität der Strategien.....	92
9. Das Unternehmensportfolio und die strategische Positionierung von Führungskräften.....	93
10. Die Personalpolitik im Wandel der Lebenszyklusphase der Branche....	95
11. Die Segmentierung des Arbeitsmarktes.....	96
12. Die strategische Aktivierung der Human-Ressourcen.....	98
13. Die Lohn- und Anreizsysteme als strategische Instrumente.....	101
14. Die Stimulierung innovativen Verhaltens.....	105
15. Die Rolle der Unternehmensleitung.....	112

Teil C

Personalentwicklung in der Praxis

I.	Personalentwicklung bei der Adam Opel AG	117
	<i>Herbert Hölterhoff/Manfred Becker</i>	
II.	Personalentwicklung bei der Esso A. G.	141
	<i>Horst G. Widderich</i>	
III.	Personalentwicklung im Otto Versand	155
	<i>Rudolf Ehrenthal</i>	
IV.	Personalentwicklung bei Beiersdorf	169
	<i>Albrecht Lange</i>	
V.	Personalentwicklung bei der Drägerwerk AG	183
	<i>Ingo Gensch</i>	
VI.	Mitarbeiterentwicklung bei Hewlett-Packard	201
	<i>Heinz Fischer</i>	
VII.	Integrative Personalentwicklung: Das Beispiel der Nixdorf Computer AG	213
	<i>Richard Streich</i>	

o

I. Personalentwicklung bei der Adam Opel AG

Dr. Herbert Hölterhoff/Priv.-Doz. Dr. Manfred Becker

1. Rascher Wandel – Herausforderung an die Personalentwicklung	119
2. Organisatorische Einordnung und Gliederung der Personalentwicklung	119
3. Grundsätze der Personalentwicklung	122
3.1 Die Personalentwicklungskonzeption in ihren Grundzügen	124
3.2 Erfahrungen mit einer praxisorientierten Personalentwicklungskonzeption	126
4. Der Beitrag der Personalentwicklung zur Bewältigung von Wandlungsprozessen	126
4.1 Organisationsforschung und -entwicklung	129
4.2 Berufsausbildung – duales System unter einem Dach	132
4.3 Fachliche Weiterbildung – Wachstumsbranche der Personalentwicklung	134
4.4 Führungsbildung – zukunftsorientierte Herausforderung	138
5. Trendaussagen künftiger Personalentwicklungsarbeit	140

o

II. Personalentwicklung bei der Esso A.G.

Horst G. Widderich

1. Herausforderungen für die Esso-Personalentwicklung	143
2. Das Management Development in der Esso A.G.	145
2.1 Grundlagen und Prinzipien des Management Development	145
2.2 Instrumente und Ablauf des Management Development	146
3. Das Mitarbeiter-Training in der Esso A.G.	148
3.1 Das arbeitsplatzbezogene Grundtraining	149
3.2 Das technische/professionelle Training	149
3.3 Das entwicklungsbezogene Training	150
3.4 Training bei Veränderungsprozessen	152
3.5 Maßnahmen zur Erfolgskontrolle	152
4. Schlußbemerkungen	153

3

III. Personalentwicklung im Otto Versand

Rudolf Ehrental

1. Zielsetzungen der Personalentwicklung im Otto Versand	157
2. Die Organisation der Personalentwicklung im Otto Versand	158
2.1 Die organisatorische Eingliederung der Personalentwicklung	158
2.2 Die interne Organisation der Personalentwicklung	159
3. Ansatzpunkte der Personalentwicklung	159
3.1 Zielgruppenorientierte Personalentwicklung	159
3.2 Bereichsorientierte Personalentwicklungsarbeit	165
4. Schlußbemerkung	167

IV. Personalentwicklung bei Beiersdorf

Albrecht Lange

1. Was heißt Personalentwicklung bei Beiersdorf?	171
2. Instrumente der Personal- und Organisationsentwicklung	172
2.1 Managemententwicklung	172
2.2 Weiterbildung	174
2.3 Individuelle Entwicklung einzelner Mitarbeiter	175
2.4 Entwicklung von Gruppen und Organisationseinheiten	175
3. Veranstaltungsbeispiele aus der Praxis	176
3.1 Das Beispiel „Führungslehre“	176
3.2 Das Beispiel „Team-Training“	179

v

V. Personalentwicklung bei der Drägerwerk AG

Ingo Gensch

1. Rahmenbedingungen der Personalentwicklung	185
1.1 Das Unternehmen	185
1.2 Die Unternehmensgrundsätze	185
1.3 Interne Anforderungen an die Personalentwicklung	186
1.4 Externe Anforderungen an die Personalentwicklung	189
2. Ziele der Personalentwicklung	190
2.1 Förderung von Veränderungsbereitschaft und Lernfähigkeit	190
2.2 Vom „Bewahrungmanager“ zum „Veränderungsmanager“	192
2.3 Facharbeiterentwicklung	193
3. Maßnahmen der Personalentwicklung	194
3.1 Fortbildung im Überblick	194
3.2 Auswahl und Integration neuer Mitarbeiter	194
3.3 Führungskräfteentwicklung durch Qualitätszirkel	197
3.4 Führungskräfteentwicklung im „Überlebenstraining“	198
3.5 Workshops zur Ziel- und Maßnahmenplanung	199
3.6 Get-together-Veranstaltungen	200
4. Schlußbemerkung: Der kritische Faktor der Personalentwicklung	200

3

VI. Mitarbeiterentwicklung bei Hewlett-Packard – Die HP-Unternehmenskultur –

Heinz Fischer

1. Einleitung: „Mitarbeiter sind unser größtes Vermögen“	203
2. Die HP-Unternehmensphilosophie	203
2.1 Das HP-Wertesystem: Wertekonsens als Erfolgsgrundlage	203
2.2 Die HP-Unternehmensziele: Der Mensch im Mittelpunkt	205
2.3 Die HP-Firmenkultur: Die Umsetzung im Alltag	206
3. Die HP-Sozialleistungen aus Mitarbeitersicht	209
4. Erfolgsbilanz und Ausblick	211

∅

VII. Integrative Personalentwicklung: Das Beispiel der Nixdorf Computer AG

Dr. Richard Streich

1. Vorbemerkungen	215
2. Der Integrationsrahmen der Personalentwicklung	215
3. Die Integrationsbereiche der Personalentwicklung	216
3.1 Kundennähe und Dezentralisation	216
3.2 Leistungs- und Erfolgsorientierung	216
3.3 Offene Information und Kommunikation	217
4. Die Aktionsfelder der Personalentwicklung	219
4.1 Select-to-the-job	220
4.2 Into-the-job	220
4.3 On-the-job	221
4.4 Off-the-job	221
4.5 Near-the-job	221
5. Schlußfolgerungen	222

0

Teil D

Management- und Führungskräfteentwicklung in der Praxis

I.	Managemententwicklung bei Bertelsmann	227
	<i>Joachim Bieker</i>	
II.	Auswahl und Förderung von Führungskräften bei IBM	237
	<i>Ehrenfried Stoffer/Wolfgang Sommermeyer</i>	
III.	Führungskräfteentwicklung und Führungskräftefortbildung bei Philips	257
	<i>Otto Esser/Ulrich Pühse</i>	
IV.	Aufwärtsbeurteilung bei BMW	269
	<i>Helmut Schartner</i>	

I. Managemententwicklung bei Bertelsmann

Joachim Bieker

1. Vom „Manager“ zum „Unternehmer“	229
2. Unternehmerische Verantwortung durch konsequente Dezentralisierung ..	230
3. Qualitative statt quantitative Führungsnachwuchsarbeit	231
4. Learning by Doing	233
5. Patensystem und Juniorenkreise	233
6. Zielsetzungs- und Beratungsgespräch und Potentialbeurteilung	234
7. Beispiel einer typischen Laufbahn	235

II. Auswahl und Förderung von Führungskräften bei IBM

Ehrenfried Stoffer/Wolfgang Sommermeyer

1. Einleitung	239
2. Die Aufgaben und die Rolle einer Führungskraft bei IBM	240
3. Die personalpolitischen Rahmenbedingungen der Mitarbeiterentwicklung	241
3.1 Die Personalförderung	241
3.2 Das Laufbahnkonzept.....	243
3.3 Die Regeln der Beförderung	244
3.4 Kompetenz und Verantwortung von Personalbereich und Linienmanagement	246
4. Die Elemente der Laufbahnentwicklung	246
4.1 Das Beratungs- und Förderungsgespräch	246
4.2 Der Individuelle Entwicklungsplan.....	248
4.3 Die Personalrunde	248
4.4 Das Interviewprogramm	248
5. Das Mitarbeiterentwicklungsprogramm	249
5.1 Das Konzept des Assessment-Center	249
5.2 Die Übungen des Assessment-Center-Verfahrens	250
5.3 Die Beurteilungsinstrumente	251
5.4 Qualifikation der Beobachter	252
5.5 Durchführung und Ablauf des Assessment-Center	253
5.6 Die Auswahl höherer Führungskräfte.....	254
6. Die bisherige Bewährung des Assessment-Center.....	254

III. Führungskräfteentwicklung und Führungskräftefortbildung bei Philips

Otto Esser/Ulrich Pühse

1. Führungskräfteentwicklung bei Philips	259
1.1 Die Organisation der Führungskräfteentwicklung und Führungskräftefortbildung bei Philips	259
1.2 Schwerpunkte der Aufgaben im Bereich Führungskräfteentwicklung .	259
1.3 Ein Beispiel für Führungskräfteentwicklung	265
2. Grundsätze der Führungskräftefortbildung	265
2.1 Laufbahn- und funktionsorientierte Fortbildung	265
2.2 Individuelle Fortbildungsmaßnahmen	266
2.3 Problem- und bereichsorientierte Maßnahmen	266
3. Beispiel eines Management-Trainings: das Oktagon	266

8

IV. Aufwärtsbeurteilung bei BMW

Helmut Schartner

1. Leitgedanke und Zielsetzungen	271
2. Grundsätze der Aufwärtsbeurteilung	273
3. Aufbau des Fragebogens	273
4. Ablauf des Verfahrens	275
5. Implementierung des Systems	276
6. Erfahrungen mit dem System	276

Teil E

Instrumente der Personalentwicklung in der Diskussion

I.	Die Management-Potential-Analyse in der Praxis	285
	<i>Walter Jochmann</i>	
II.	Das Einzel-Assessment als Baustein der Führungskräfteentwicklung ..	305
	<i>Siro Spörli/Fred W. Schmid</i>	
III.	Kreativitätsförderung als Aufgabe der Personalentwicklung	317
	<i>Helmut Schlicksapp</i>	
IV.	Warum denken wir „einseitig“? Der Brain-Dominance-Test als Instrument der Personalentwicklung ...	337
	<i>Sjoerd van der Ploeg</i>	
V.	Effizienzsteigerung in der Personalentwicklung durch Suggestopädie? .	353
	<i>Dieter Jaehrling</i>	
VI.	Bildungs-Controlling – Instrumente zur Effizienzsteigerung der Personalentwicklung	367
	<i>Otto S. Wilkening</i>	

I. Die Management-Potential-Analyse in der Praxis

Walter Jochmann

1. Thematische Einführung	287
2. Traditionelle Systeme der Mitarbeiterbeurteilung	287
3. Ziele einer intensiven Potentialanalyse	288
4. Grundgedanken zur Management-Potential-Analyse.....	290
5. Schritte der firmenspezifischen Verfahrensplanung.....	290
6. Überblick über bewährte Beurteilungssituationen	293
7. Kontroverse um vorstrukturierte Beurteilungsbausteine	294
8. Auswahl und Einführung der Teilnehmer	296
9. Methoden des Beurteilertrainings.....	297
10. Beispiel eines Ergebnisprofils	299
11. Mitarbeiterorientierte Ergebnismeldung	300
12. Umsetzungsmöglichkeiten im Unternehmen.....	301

II. Einzel-Assessment als Baustein der Führungskräfteentwicklung

Dr. Siro Spörli/Dr. Fred W. Schmid

1. Das Assessment als „best effort“	307
2. Die diagnostischen Ziele eines Führungskräfte-Assessments	308
2.1 Analytische und konzeptionelle Problemlösefähigkeit	308
2.2 Initiatorische und belastbare Dynamik	308
2.3 Anpassungs- und durchsetzungsfähiges Kontaktvermögen	309
3. Das psychologische Assessment als Objektivierungshilfe	309
4. Der professionelle Beurteiler als Anwalt des Realitätsprinzips	310
5. Grenzen psychodiagnostischer Erkenntnismöglichkeiten	311
6. Das Assessment als Seismograph von Stilmomenten	312
7. Psychologische Beurteilung für, nicht gegen den Kandidaten	313
8. Das Einzel-Assessment im Vergleich mit anderen Erfassungsmethoden ...	313
8.1 Vorstellungsgespräch	314
8.2 Graphologie	314
8.3 Assessment-Center	315

III. Kreativitätsförderung als Aufgabe der Personalentwicklung

Dr. Helmut Schlicksupp

1. Der „Wettbewerb des Denkens“	319
2. Kenntnisse über Kreativität: Voraussetzung der Kreativitätsförderung	319
3. Der zwingende Bedarf an angewandter Kreativität	321
4. Merkmale kreativer Denkprozesse	322
5. Verbreitete Kreativitätsblockaden	323
6. Unternehmensinterne Maßnahmen zur Kreativitätsförderung	328
7. Kreativitätstechniken: Gestaltung von Trainingsmaßnahmen	330
8. Keine Zeit für die Anwendung von Kreativitätstechniken?	333
9. Das Führungsverhalten als Schlüsselfaktor der Kreativitätsförderung	334

IV. Warum denken wir „einseitig“? Der Brain-Dominance-Test als Instrument der Personalentwicklung

Sjoerd van der Ploeg

1. Einleitung.....	339
2. Neuere Erkenntnisse aus der Gehirnforschung	339
3. Das Brain-Dominance-Konzept	341
4. Die Bedeutung des Ganzhirn-Denkens in der industrialisierten Welt....	344
5. „Kompetenz“ und „Präferenz“	345
6. Brain-Dominance-Profile in unterschiedlichen Kulturkreisen	347
7. Gehirndominanzprofile in Gruppen	348
8. Das Zusammenspiel der beiden Gehirnhälften im „kreativen Prozeß“ ..	350
9. Das Brain-Dominance-Konzept in der Personalentwicklung	351
10. Schlußbemerkungen	352

V. Effizienzsteigerung in der Personalentwicklung durch Suggestopädie?

Dr. Dieter Jaehrling

1. Einleitung: Personalentwicklung und Effizienz	355
2. Der Begriff der Suggestopädie	355
3. Der Ablauf eines suggestopädischen Trainings	357
4. Einsatzgebiete der Suggestopädie	359
5. Die Effektivität der Suggestopädie	362
6. Der Stellenwert der Suggestopädie bei Audi	363
7. Mögliche Einwände gegen Suggestopädie	364
8. Fazit	365

VI. Bildungs-Controlling – Instrumente zur Effizienzsteigerung der Personalentwicklung

Otto S. Wilkening

1. Probleme der Erfolgsbeurteilung	369
2. Die Sicherung des Lerntransfers	370
3. Die Meßbarkeit von Bildungserfolg	378
4. Bestandteile eines Bildungs-Controlling-Systems	378
5. Bekannte Instrumente des Bildungs-Controlling	380
6. Ein pragmatisches neues Beurteilungsinstrument	383
7. Fazit	393