

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

Einführung

1. Theoretische Vorannahmen

2. Handlungsleitende Modellvorstellungen und methodische Konsequenzen ..

 2.1 Wie können Identität und Selbstkonzept „entwickelt“ werden?

 2.2 Die Erzeugung von Team-Entwicklungsfähigkeit

 2.3 Rollenverhandeln als zentrales Element im Training

Zu den Rolleninhalten • Zum Rollenverhalten

3. Das Programm

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 Grobablauf 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