

Recht • Wirtschaft • Steuern

igel
Verlag
RWS

Jan-Claudio Sachar

Transfer in der Personalentwicklung

Ein entscheidungsorientierter Ansatz

Sachar, Jan-Claudio: Transfer in der Personalentwicklung: Ein entscheidungsorientierter Ansatz, Hamburg, Igel Verlag RWS 2015

Buch-ISBN: 978-3-95485-248-2

PDF-eBook-ISBN: 978-3-95485-748-7

Druck/Herstellung: Igel Verlag RWS, Hamburg, 2015

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und die Diplomica Verlag GmbH, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Alle Rechte vorbehalten

© Igel Verlag RWS, Imprint der Diplomica Verlag GmbH
Hermannstal 119k, 22119 Hamburg
<http://www.diplomica.de>, Hamburg 2015
Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis.....	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
1. Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Aufbau des Buches	2
2. Begriffliche und terminologische Grundlagen.....	4
2.1 Personalentwicklung.....	4
2.1.1 Begriff und Definition	4
2.1.2 Arten der Personalentwicklung.....	7
2.2 Transfer.....	10
2.2.1 Begriff und Definition	10
2.2.2 Ein ausgewähltes Prozessmodell des Transfers	12
2.2.3 Verortung des Transfers in der Personalentwicklung.....	14
2.2.4 Bedeutung des Transfers in der Personalentwicklung.....	16
3. Ökonomische Legitimierung der Personalentwicklung.....	19
3.1 Systematisierung und Abgrenzung der Problemstellung.....	19
3.2 Grundprobleme der Personalwirtschaft	21
3.3 Personalentwicklung als personalwirtschaftliches Instrument.....	23
3.4 Effekte der Personalentwicklung	25
4. Untersuchung ausgewählter Entscheidungsmodelle.....	30
4.1 Verdeutlichung des Entscheidungsproblems	30
4.2 Quantitativ orientierte Modelle bei Unsicherheit	30
4.2.1 Kapitalwert-Methode.....	30
4.2.2 Entscheidungsregeln bei Unsicherheit.....	34
4.2.3 Eignung der Modelle für das vorliegende Entscheidungsproblem	41
4.3 Der analytische Hierarchieprozess (AHP).....	43
4.3.1 Grundlagen	43
4.3.2 Vorgehensweise des AHP	47
4.3.3 Begründung der Auswahl des AHP für das vorliegende Entscheidungsproblem	55
4.4 Der AHP für die Auswahl von Maßnahmen zur Transfersicherung	56
4.4.1 Entscheidungsraum.....	56
4.4.2 Ableitung möglicher Attribute.....	61
4.4.3 Eignung des AHPs für das vorliegende Entscheidungsproblem.....	64

5. Zusammenfassung.....	67
Literaturverzeichnis.....	VI
Anhang	X
Symbolverzeichnis	XV

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2.1: Forschungs- und Gestaltungszugänge zur Personalentwicklung	5
Abbildung 2.2: Arten der Personalentwicklung	8
Abbildung 2.3: Prozessmodell des Transfers	13
Abbildung 2.4: Prozessmodell der Personalentwicklung	16
Abbildung 3.1: Handlungsstrukturmodell	20
Abbildung 3.2: Wirkungszusammenhänge Instrumente und Personalverhalten	25
Abbildung 3.3: Wertkette einer Unternehmung	26
Abbildung 4.1: Entscheidungsmodelle bei Unsicherheit	35
Abbildung 4.2: Einfache Form einer Hierarchie	44
Abbildung 4.3: Hierarchie für die optimale Auswahl eines Tablets	49
Abbildung 4.4: 9-Punkte-Skala	50
Abbildung 4.5: Gewichtete Hierarchie für die optimale Auswahl eines Tablets	55
Abbildung 4.6: Bereichsinterner Vergleich von Alternativen	62
Abbildung 4.7: Bereichsübergreifender Vergleich von Alternativen	64

Tabellenverzeichnis

Tabelle 4.1: Zahlungsströme der Investitionsmöglichkeiten (in GE)	34
Tabelle 4.2: Maßnahmen zur Transfersicherung (in GE)	36
Tabelle 4.3: Maßnahmen mit Eintrittswahrscheinlichkeiten (in GE)	39
Tabelle 4.4: Erwartungswerte und Standardabweichungen der Maßnahmen (in GE).....	41
Tabelle 4.5: Beispielhafte Zufallskonsistenzen.....	47
Tabelle 4.6: Evaluationsmatrix bezüglich der Zielerreichung	50
Tabelle 4.7: Evaluationsmatrix bezüglich des Hauptattributs Design	50
Tabelle 4.8: Evaluationsmatrix bezüglich des Hauptattributs Handhabung	51
Tabelle 4.9: Approximative Gewichtungsberechnung der Elemente.....	53
Tabelle 4.10: Ermittlung der Durchschnittsmatrix.....	54

Abkürzungsverzeichnis

AHP – Analytical Hierarchy Process bzw. Analytischer Hierarchieprozess

ANP – Analytical Network Process bzw. Analytischer Netzwerkprozess

CI – Consistency Index bzw. Konsistenzindex

CR – Consistency Ratio bzw. Konsistenzverhältnis

1. Einleitung

Um einen Einstieg in die Thematik zu ermöglichen, gehen die folgenden Ausführungen auf die zugrunde liegende Problemstellung sowie den Aufbau des Buches ein. Um die Motivation für die Themenwahl zu verdeutlichen, wird ebenfalls die Zielstellung des Buches formuliert.

1.1 Problemstellung

Die Fachliteratur, die im Rahmen des vorliegenden Buches herangezogen wurde, zeigt, dass der Transfer bereits vor Jahrzehnten als wesentlicher Bestandteil der Personalentwicklung identifiziert wurde.¹ Trotz dieser Erkenntnis weisen einschlägige Arbeiten jedoch auf eine Unterschätzung der Bedeutung des Transfers hin. Eine vielfach zitierte Schätzung stammt von Georgenson (1982), welcher konstatierte, dass in den vereinigten Staaten nicht mehr als 10 Prozent der 100 Milliarden US-Dollar, die jährlich in die Personalentwicklung investiert werden, tatsächlich in einem Transfer münden.² Diese Schätzung kann jedoch, da nicht empirisch fundiert und nicht mehr aktuell, allenfalls als erster Hinweis für das Ausmaß der Transferproblematik gesehen werden. Eine aktuellere Untersuchung mit empirisch fundiertem Hintergrund liefern hingegen Saks und Belcourt (2006). Die in Kanada durchgeführte Studie kommt unter anderem zu dem Ergebnis, dass lediglich 62 Prozent der Befragten das in einer Personalentwicklungsmaßnahme vermittelte Wissen unmittelbar in der Praxis anwenden. Weiterhin verringert sich die Umsetzungsrate, so die Autoren, nach sechs Monaten bzw. einem Jahr auf lediglich 44 bzw. 34 Prozent.³ Diese Resultate können als erster Nachweis für die Brisanz der Transferproblematik gesehen werden. Im Rahmen der für dieses Buch durchgeführten Literaturrecherche ist jedoch ein starkes Defizit im Hinblick auf weitere Studien mit gleichem Untersuchungsgegenstand festzustellen. Dies kann als Indiz für die Messproblematik des Transfers gesehen werden, die später im Buch aufgegriffen werden soll.

Zudem finden sich auch in der Fachliteratur zahlreiche Aussagen, die die hohe Relevanz der Transferproblematik bestätigen. So betont zum Beispiel Jung (2006) mit folgender Aussage, dass im Hinblick auf den Transfer Handlungsbedarf besteht.

¹ Vgl. u.a. Baldwin & Ford 1988.

² Vgl. Georgenson 1982, S. 75.

³ Vgl. Saks, Belcourt 2006, S. 642.